



ERILAINEN MATKA

Tuottaja evolutiivisessä tuotantoprosessissa

DIFFERENT JOURNEY

Producer in evolutionary production process

Maisterin opinnäytetyö
Päivi Puntila
Medialaboratorio, Taideteollinen
korkeakoulu, Helsinki
2008

Abstrakti

Osasto: Medialaboratorio

Suuntautumisvaihtoehto: Interactive narrative audiovisual (IAN)

Tekijä: Päivi Puntila

Työn nimi: *Erilainen matka. Tuottaja evolutiivisessä tuotantoprosessissa*

Työn laji: Masterin opinnäytetyö

Sivumäärä: 40

Aika: 28.3.2008

Opinnäytetyöni pohjautuu *Erilainen matka* -multimediaproduktioon, joka toteutettiin nk. creative commons -lisenssillä yhteistyössä Helsingin yliopistollisen sairaalan (HUS) Lastenklinikan vastasyntyneiden teho-osaston kanssa.

Tutkin opinnäytetyössäni evolutiivista eli asteittain kehittyvää tuotantoprosessia, jollainen *Erilainen matka* oli. Vastakohtana deterministinen ja lineaarinen tuotantoprosessi, jossa arvoketjun eri vaiheet on määritelty ennalta mahdollisimman tarkasti. Evolutiivisessa tuotantoprosessissa lopputavoitteet ja sisältö rakentuvat asteittain tuotannon aikana. Sisältöä organisoidaan jatkuvasti, aikataulu on väljä eikä käsikirjoitusta ole välttämättä ollenkaan. Yritän pohtia miten tuottajan ja ohjaajan johtajuudet jakautuvat tällaisessa evolutiivisessa prosessissa eri tavoin kuin perinteisessä tuotannossa, missä tavoitteet ja tuotannon vaiheet ovat etukäteen määriteltyjä ja suoraviivaisia.

Johtopäätökseni oli, että tällaisessa evolutiivisessa tuotantoprosessissa tuottajan on hyvä olla aktiivisesti mukana arvoketjun kaikissa vaiheissa, koska produktion tavoitteet ja sisällön näkemys syntyvät vasta kuvausten ja leikkauksen aikana. Deterministisessä tuotantoprosessissa tuottajan johtajuus on hyvin etupainotteinen ja tuotantovaiheessa johtajuuden ottaa yksin ohjaaja. Evolutiivisen prosessin vaiheet lomittuvat jatkuvasti, ja samalla tuottaja ja ohjaaja jakavat johtajuuden pienemmissä sykleissä. Tuottajalla on toki yhä produktion taloudellinen ja ohjaajalla taiteellinen vastuu, mutta johtajuus on enemmän yhdessä johtamista läpi koko tuotantoprosessin. Evolutiivisessa prosessissa jaettu johtajuus työryhmässä kumuloi hiljaisen tiedon ja kaikkien osaamisen. Työryhmä tukee toisiaan paremmin ja oppii toisiltaan enemmän. Tuloksena mitä todennäköisimmin myös parempi lopputuote.

Asiasanat:

- Tuotantoprosessi
- Evolutiivinen, Evolutionäärinen
- Deterministinen, Lineaarinen
- Tuottaja
- Jaettu johtajuus, Johtajuus
- Audiovisuaalinen produktio

Sisällysluettelo

Abstrakti	1-ii
Sisällysluettelo	1-iii
Kiitokset	1-iv
Johdanto	1-v
Erilainen matka pähkinäkuoressa	1-vii
1 Erilainen matka evolutiivisena prosessina.....	1
1.1 Evolutiivisen prosessin määritelmä.....	1
1.2 Intuition rooli evolutiivisessa prosessissa	4
1.3 Erilainen matka kehittyi asteittain.....	5
1.4 Erilaisen matkan muita evolutiivisia tunnusmerkkejä	9
1.5 Erilainen matka dokumenttielokuvan näkökulmasta	11
1.6 Miksi deterministinen prosessimalli dominoi	14
2 Tuottajan ja ohjaajan johtajuus evolutiivisessa prosessissa.....	18
2.1 Tuottajan toimenkuva ja luonne	18
2.2 Tuottajan ja ohjaajan johtajan roolit	20
2.3 Johtaminen luovassa prosessissa	22
2.4 Tuottajan ja ohjaajan johtajuus evolutiivisessä prosessissa	24
2.5 Tuottajan kehityskaareni Erilaisessa matkassa	27
3 Erilainen matka jää elämään, saatu palaute	30
4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	36
Lähdeluettelo	38

Kiitokset

Erilainen matka oli upea produktio, kaikin tavoin. Taideteollisen korkeakoulun Medialaboratorion lehtorilla Asta Raamilla on ollut hieno tavoite tuoda käytännön projektit lähemmäksi taiteellista opetusta. *Erilainen matka* yhdisti taiteellisuuden ja tieteellisyyden aivan uudella tavalla yhteiskunnalliseksi ongelmanratkaisuksi. Opiskelijoina emme edes aavistaneet kuinka hienon haasteen otimme vastaan. Itseoikeutetusti suurimmat kiitokseni kuuluvat Astalle. Kiitos, että kuuntelit intuitiotasi ja uskoit minuun!

Kiitokset ja lämmin halaus myös koko työryhmälle! Riia, ohjaajan lahjakkuuksistasi ei ole epäilystäkään. Ihailen ja yritän oppia tavastasi ottaa huomioon jokainen ihminen aidosti ja nöyrästi. Maria, Antti, Richard ja Suvi, harvoin saa tehdä töitä tiimin kanssa, jossa aivan jokainen heittäytyy niin täysillä, niin intenssiivisesti, niin positiivisesti mukaan yhteiseen päämäärään. Lisäksi kiitän produktion energisiä voimia HUS:n puolelta, Kristiinaa, Barbroa, Vikiä, Tuijaa, Merviä ja Minnaa. Jos maailma olisi täynnä kaltaisia hienoja ihmisiä, täällä ei olisi kellään mitään hätää. Produktiomme lopputulos oli enemmän kuin koskaan uskalsimme edes toivoa, mutta myös matkalla meillä oli mukavaa.

Lopuksi kiitän perhettäni, ystäviäni ja lähimpiä kolleegeitani töissä. En olisi pystynyt venymään ja säilyttämään kunnianhimoani tämän matkan aikana ilman teidän tukeanne. Tira ja Reko, te olette elämäni hienoin saavutus! Toivottavasti osaan kannustaa teitä kohti omia unelmianne.

Asta totesi jossain vaiheessa hienon, positiivisen elämänohjeen: Kun yksi ovi sulkeutuu, pitää vain odottaa ja toisaalla avautuu uusi ovi. *Erilainen matka* on nyt valmis, voimme sulkea oven ja tallentaa hienot muistot sydämiimme. Nyt vain odottelemaan, että yhtä hieno uusi ovi avautuu jostain. Ehkä se on lähempänä kuin luulenkoan.

Päivi

Espoossa 28.3.2008

Johdanto

Erilainen matka -ensi-illan jälkeen olo oli yhtä aikaa haikea ja onnellinen. Yli vuoden mittainen audiovisuaalinen produktiomme sai upean vastaanoton sekä varsinaisen kohderyhmän eli keskosvauvojen vanhempien ja sairaalan hoitohenkilökunnan että myös lehdistön keskuudessa. Loppuvaiheen viimeistelyn ja teknisten ongelmien jälkeen koko työryhmän olo oli onnellisen helpottunut. Työ lepäsi painetulla CD:llä häkellyttävän kauniissa kuorissaan. Ja kuitenkin, samaan aikaan olo oli haikea, koska hieno työryhmämme hajoaisi kukin omiin suuntiinsa. Tämän maiserin opinnäytetyöni aloittaminen tuntui siksi jopa helpottavalta, koska produktio tavallaan vielä jatkui omalta osaltani.

Olen jakanut tämän maisterin opinnäytetyöni kahteen pääosioon:

1. osiossa tutkin *Erilainen matka* -produktiota evolutiivisena tuotantoprosessina, vastakohtana suoraviivaiselle eli deterministiselle prosessille.
2. osiossa peilaan tuottajan ja ohjaajan johtajuutta evolutiivisessa prosessissa, oman tuottajan roolini näkökulmasta *Erilainen matka* -produktiossa

Luovien produktioiden johtajuudesta on tehty yllättävän vähän tieteellistä tutkimusta. Aivan viime vuosina tuottajan työstä on julkaistu muutamia opinnäytteitä tai väitöskirjoja, mutta näissä konteksti on yleensä ollut lineaarinen eli deterministinen tuotantoprosessi. Tuottajan roolia ei-lineaarissa tai evolutiivisessa tuotantoprosessissa ei ole paljoa käsitelty. On kuitenkin aivan selvää, että tuottajan roolista tulee erilainen silloin kun produktion tavoitteet ja sisältö eivät ole ennaltamäärättyjä kuten lineaarisessa prosessissa.

Lisäksi havaitsin, että tuottajan ja ohjaajan rooleja on peilattu toisiinsa hyvin vähän johtajuuden näkökulmasta. Mahdollisesti lineaarisessa tekoprosessissa tuottajan ja ohjaajan roolit ovat niin selkeitä, että johtajuuksien analysointiin ei ole koettu tarvetta. Dokumenttielokuvan tekeminen on usein lähellä evolutiivista prosessia, mutta tutkimuksissa on päässyt ääneen pääasiassa vain ohjaaja. Omiin taskuihini on kuitenkin kertynyt jo yli 10 vuotta työkokemusta kymmenistä, hyvin eri tyyppisistä projekteista, joten koen olevani tarpeeksi kypsä pohtimaan ydinkysymyksiäni omakohtaisesti, etsien vahvistusta näkemyksilleni lähdekirjallisuudesta.

Olen tehnyt tiettyjä rajoituksia työssäni. Toivon kuitenkin työni pohjustavan syvempiä jatkotutkimuksia sekä tuottajan johtajuudesta että evolutiivisesta projektin hallinnasta audiovisuaalisissa produktioissa. Keskityn työssäni reflektomaan *Erilainen matka* -produktiossa oppimiani asioita vertailemalla sitä pääasiassa vain fiktio- ja dokumenttielokuvien tuotantoprosesseihin sekä työelämässä työstämiini multimedia- ja markkinointiviestinnän tuotantoihin. Rajaen siis pääasiassa pois muun tyyppiset luovat tuotantoprosessit, kuten teatteri, radio, kirjallisuus, kulttuuritapahtumat, ym. *Erilainen matka* -production

ohjaaja Riia Celen pureutuu omassa opinnäytetyössään intuition merkitykseen tällaisessa luovassa ongelmanratkaisuprosessissa.

Keskityn opinnäytetyössäni seuraaviin ydinkysymyksiin:

1. *Minkälainen on asteittain kehittyvä eli evolutiivinen tuotantoprosessi?*
2. *Miten asteittain kehittyvässä eli evolutiivisessä tuotantoprosessissa tuottajan ja ohjaajan johtajuus jakautuu?*

Toivottavasti lukija löytää työstäni uusia ajatuksia luovien produktioiden erilaiseen johtamisprosessiin. Onnistuneen produktion ei tarvitse aina olla suoraviivainen ja tavoitteiden osalta mahdollisimman tarkkaan ennaltamääriteltä prosessi. Lisäksi toivon, että lukija ymmärtää tuottajan roolin luovempaan kuin vain taloudellisen vastuun kantajana. Etenkin evolutiivisessa prosessissa tuottajan on hyvä olla aktiivisesti mukana alusta loppuun. Tuottajan ja ohjaajan jaettu johtajuus on palkitsevaa molemmille ja koko työryhmälle.

Erilainen matka pähkinäkuoressa

Erilainen matka oli multimediaproduktio, jonka toteutti Taideteollisen korkeakoulun Medialaboratorio yhteistyössä Helsingin yliopistollisen sairaalan (HUS) Lastenklinikan vastasyntyneiden teho-osaston (K7) kanssa. Se toteutettiin ns. creative commons¹ lisenssin alla. Alkuperäisenä tavoitteena oli noin 20 minuutin mittainen audiovisuaalinen opetusmateriaali pienten keskosvauvojen viestinnästä heidän vanhemmilleen ja sairaalan hoitohenkilökunnalle (suomalaisista lapsista 5-6% syntyy ennenaikaisesti, nk. "pienet keskoset" ovat syntyneet viikoilla 23-28 tai alle 1500g painoisina). Produktion suunnittelu alkoi jo syksyllä 2006, kun Taideteollisen korkeakoulun (TAIK) Medialaboratorion lehtori Asta Raami ja Helsingin Yliopistollisen sairaalan (HUS) Lastenklinikan psykoterapeutti Barbro Heikkilä saivat ajatuksen yhteistyöstä. Varsinainen tuotanto kesti koko vuoden 2007 valmistuen tammikuussa 2008.

Erilaisesta matkasta tuli myös erilainen produktio. Tuotannon piti olla alun perin kuin pakettimatka tai jopa kaupunkiloma, mutta matkamme muuttui täysin. Se ei ollut enää edes opastettu retki Kilimanjarolle, vaan me löysimme itsemme yllättäen keskeltä viidakkoa ilman kompassia ja karttaa. Tuotannon käynnistyttyä huomasimme olevamme keskellä yhteiskunnallisesti tärkeää ja kompleksista ongelmanratkaisuprosessia. Toimeksiannon tavoitteet ja sisältö olivat kuin ameeba, ne kehittyivät asteittain vasta matkan varrella. Produktio oli luonteeltaan erilainen kuin perinteinen, lineaarinen tuotantoprosessi.

Lopulta onnistuimme keräämään hajallaan olevan asiantuntijatiedon ja vanhemmilla olevan hiljaisen tiedon ja tiivistämään sen puhuttelevaan muotoon. Lopputuloksena syntyi ensimmäinen Suomessa toteutettu audiovisuaalinen DVD-työkalu, joka auttaa ymmärtämään keskoslapsen saamiseen liittyviä haasteita ja tukee niistä selviytymistä. Yhteensä kaksituntinen kokonaisuus sisältää kolme hyvin erilaista osiota, kullakin oma tarkoituksensa keskosuuden haastekentässä:

Erilainen matka kuvaa tunteellista ja haastavaa matkaa vanhemmuuden löytämisestä lapsen syntyessä ennenaikaisesti. Kohtukoti on muuttunut äkillisesti keskoskaapiksi. Matkaamme äidin kanssa isän tukemana vauvan luo teho-osastolle läpi pelon ja syyllisyyden tunteiden. Lopulta vanhemmat ja lapsi kannattelevat toisiaan.

Meidän perheen polku esittelee viiden eri perheen kokemuksia lapsen ennenaikaisesta syntymästä ja arjesta sen jälkeen. Jokainen perhe tekee omalla tavallaan tätä matkaa, jossa vahvistuu heidän vanhemmuutensa ja lapsen merkitys heille. Samalla tutustumme lapsiin heidän eri kehitysvaiheissaan.

¹ Katso lisää <http://creativecommons.fi/hae/lisensseista>

Lapsi kuin lintu tuo pääosaan keskoslapsen, joka on valmis kommunikoimaan ja huomioimaan ympäristönsä omalla herkällä tavallaan. Kun viestejä ymmärtää, lapsen maailma avautuu uudella tavalla. Viesteistä voimme oppia tunnistamaan lapsen yksilölliset tarpeet ja näin tukea hänen yksilöllistä kehitystä.

Kokonaisuus on yhdistelmä oppimateriaalia ja dokumentaaria sekä sekoitus koskettavia tunteita ja tiukkaa faktaa. *Erilainen matka* on esimerkki siitä, miten voidaan saavuttaa uudenlaisia tapoja ratkaista ongelmia, kun yhdistetään digitaalisen median avulla taiteellisuus, tieteellisyys ja monialainen asiantuntijuus. Produktion tuotanto kustannettiin pääosin Lastenklินิกoiden Kummien lahjoitusvaroin. www.hus.fi/erilainenmatka

Työryhmä

TAIK/Medialaboratorio

Asta Raami, lehtori,
projektikoordinaattori
Riia Celen, ohjaaja, pääkäsikirjoittaja
Maria Palavamäki, leikkaaja
Päivi Puntila, luova tuottaja, näyttelijä
Antti Mäki, äänisuunnittelija
Richard von Kaufman, kuvaaja,
näyttelijä
Suvi Kitunen, visualisti, tekniikka

HUS/Lastenklinikan osasto K7

Kristiina Kiviniemi, sairaanhoitaja
Viktoria Larrad Rahkonen,
sairaanhoitaja
Mervi Nurmi, sairaanhoitaja
Minna Kirvesmies, sairaanhoitaja
Barbro Heikkilä, psykoterapeutti
Tuija Mustakallio, sairaalapappi
Sture Andersson, osastonylilääkäri



1 Erilainen matka evolutiivisenä prosessina

1.1 Evolutiivisen prosessin määritelmä

Projektit toteutetaan tyypillisesti enemmän tai vähemmän tietyn arvoketjun mukaisesti. Arvoketjuun sisältyy eri prosesseja, jotka on vaiheistettu ajallisesti ja suhteessa toisiinsa. Projektimaisuuteen liitetään sellaisia assosiaatioita kuten hyvin suunniteltu, hyvin määriteltä, tarkasti rajattu ja kontrolloitu. Kuitenkin sekä käytännössä että normina olevassa projektinhallinnan kirjallisuudessa esiintyy säännöllisesti kommentteja projekteista, jotka kehittyvät vähemmän säännönmukaisesti ja vähemmän selväpiirteisesti kuin nuo käsikirjoissa säädetyt ja oletetut projektit. Tällaisia esimerkkejä pidetään kuitenkin vain poikkeuksina ideaalimalleista.² Ideaalina pidetään *suoraviivaista ja ennaltamääriteltä eli determinoitua* prosessia, joka pyrkii etenemään mahdollisimman tarkkojen suunnitelmien, laskelmien ja aikataulun mukaan. Projektin pää- ja osatavoitteet ovat selvillä alusta asti.³

Petri Virtanen puhuu kirjassaan Projektityö "deterministisestä uskosta" projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Deterministiset tavoitteet ovat ennustettavia, usein määramittaisia.⁴ Wikipedia määrittelee determinismin lainalaisuusopiksi, jonka mukaan teot ovat valmiiksi määrättyjä ja syy- ja seuraussuhteet muodostavat ketjun, joka ennaltamäärää tapahtumat.⁵ Usein myös luovissa projekteissa on deterministinen arvoketju. Esimerkiksi teatteri- ja fiktioelokuvatuotannon vaiheet ovat selkeitä toisiaan seuraavia osaprosesseja ja ne pyritään aikatauluttamaan mahdollisimman tarkasti (tavoitteet, käsikirjoitus, työryhmä, kuvaukset, leikkaus, jälkituotanto, levitys). Taideteollisen korkeakoulun Elokuvataiteenlaitoksen tuotannon professori Mika Ritalahti totesi korkeakoulumme professoreiden virkaanastujaisissa, että tuottaminen on käytäntö, aivan kuin yleinen liikkeenjohto. Elokuvan tekemisen prosessi on muuttunut hyvin vähän viimeisen 50 vuoden aikana.⁶

Deterministisen prosessin vastakohtana voisi pitää tällaisesta ideaalimallista poikkeavaa *ei-lineaarista* tuotantoprosessia, missä intuitiolla on merkittävä rooli. *Erilainen matka* -produktiossa me puhuimme ameebamaisesta tuotantoprosessista. Usein kutsumme tällaisia projekteja myös kaaosmaisiksi tai kompleksisiksi. Tämä on kuitenkin harhaanjohtavaa, sillä kyseessä ei ole kumpikaan organisoitumisen prosessi. Kaaosmaisella tarkoitetaan täyttä epäjärjestystä, satunnaisuutta.⁷ Kompleksiset mallit ovat puolestaan

² Sahlin-Andersson & Söderholm, 2006, s.22

³ Virtanen, 2000, s. 19, 28

⁴ Virtanen, 2000, s. 195

⁵ Wikipedia (deterministinen) 1.3.2008

⁶ Ritalahti, virkaanastujaispuheessaan 11.1.2008

⁷ Wikipedia (kaaos) 1.3.2008

yksinkertaisten ja kaoottisten välimaastossa. Niihin syntyy järjestystä itseorganisoitumisen kautta, spontaanisti ilman ohjausta. Ne ovat järjestystä kaaoksen reunalla.⁸ Kaaos- tai kompleksisen mallin sijasta vastakohtana deterministiselle on *asteittain kehittyvä, evolutiivinen tai evolutionäärinen prosessi*, joka ei ole etukäteen tarkasti määritelty eikä selkeitä tavoitteitakaan ole alkuvaiheessa. Prosessi on kuitenkin ohjattu ja sen sisältöä jatkuvasti organisoidaan.⁹

Tieteessä evolutiivinen luova prosessi erottui omaksi väljäksi ryhmäkseen 1970-80 -luvulla, kun tämän pyrkimyksen kannattajat kokivat vieraaksi "luovuuden väkivaltaisen lohkomisen kapeiksi kaistaleiksi". Uuden asenteen syntyyn vaikuttivat keskeisesti mm. taitelijan Pablo Picasson luovaa prosessia tutkinut Rudolf Arnheim ja Charles Darwinin kehitysteorian syntyä tutkinut Howard Gruber. Luova prosessi voi olla matemaattisen yhtälön oivaltaminen kuin kuvataiteen "heureka-idean" saaminen. Evolutiivinen luova prosessi onkin saanut nimensä juuri Gruberilta, Darwinin evoluutioteorian pohjalta. Vastaavanlaisia evolutiivisen luovan prosessin kehitystä on kartoitettu Albert Einsteinin suhteellisuusteorian synnyssä.¹⁰

Useat tieteen luovaa prosessia tutkineet tutkijat ovat vakuuttuneita, että luovat prosessit eivät vain voi tapahtua niin seesteisesti ja kauniisti, yksinkertaisesti kuin deterministisissä prosesseissa uskotaan. Luova lopputulos koostuu hajautuneista prosesseista edeten useiden vaiheiden kautta. "Evolutiiviset olosuhteet" yhdistävät organisoituneen tiedon, tavoitteet ja myös tunteet.¹¹ Hakalan mukaan luova prosessi ei ole lineaarinen, vaan osavaiheet saattavat limittyä huomattavastikin. Luova prosessi ei ole tasa-askelinen polku niin kuin se metodikirjoissa yleensä kuvataan. Pikemminkin se on jatkuvasti elävä, yllätyksiä, haparointia, epäjärjestystä ja tunteita täynnä oleva prosessi.¹² *Prosessin lähtökohtana on aina ongelmanratkaisu*. Ensin täytyy luonnollisesti olla ongelman löytämisen vaihe. Sitten pitää määritellä ongelmat, täytyy jäsenellä yleistä tietoa, tietoa kyseiseltä alalta tai asiantuntijuudesta. Ratkaisu saattaa löytyä oivalluksena, ahaa-kokemuksena, intuitiivisen päätöksen tuloksena tai hitaasti ja askeleittain edeten, selvästi loogisen päättelyn tuloksena.

Samanlaisia näkökulmia ja tutkimuksia löytyy projektijohtamisen kirjallisuudesta. Useimmat teoriat ja tutkimukset tarjoavat hyvin kapean näkökulman. Deterministinen ja lineaarinen malli on vallitseva ihanne. Projektinhallinnan käsikirjat olettavat ideaalisia olosuhteita johtamiselle ja muutoksille, jotka löytyvät vain hyvin harvoin käytännössä. Ruotsissa perustettu *The Skandinavian School of Project Studies* lähestyy aihetta perinteisestä poikkeavalla ja laajemmalla näkökulmalla. Se näkee projektinhallinnan oikeastaan *ongelmanratkaisun*

⁸ Wikipedia (kompleksisuus) 1.3.2008

⁹ Wikipedia (evolutionary) 1.3.2008

¹⁰ Hakala, 2002, s. 137-139

¹¹ Hakala, 2002, s. 141, 173-174

¹² Hakala, 2002, s. 184-185

(problem solving) tai *tiedon kehittämisen* (knowledge development) näkökulmasta.¹³ Koulukunta tarkastelee kvalitatiivisten tutkimusten kautta kuinka projektit todellisuudessa *kehittyvät asteittain* (evolve), ei niinkään kuinka projektien kuuluisi kehittyä täydellisessä maailmassa. Nämä syvälliset tutkimukset ovat johtaneet vahvaan tietoisuuteen siitä tosiasiasta, että projektit vaihtelevat – ei ole yhtä ja samaa kaavaa tai mallia. Projektit vaihtelevat paitsi tehtävien, mutta myös kontekstin, historian ja prosessin kautta. Sitä paitsi, koulukunta painottaa, että kunkin pitäisi olla varovainen muotoillessaan yleisiä normatiivisia "kuinka-tehdä/how-to" -malleja toteuttaakseen menestyksekkään projektin.¹⁴

Käytännössä projektin toteuttaminen on siis usein *evoluutiivinen prosessi* (evolutionary process), jossa jatkuvasti kertyvä kokemus toteutettujen toimenpiteiden kautta vaikuttaa odotuksiin lopputulemasta. Asteittain projektin edetessä, odotukset ja kokemukset tulevat yhtenäisiksi, ja loppua kohden tavoitteet selkiytyvät.¹⁵ Väheksymättä tarkoituksenmukaista ennakkovalmistelua, sovitut projektin tavoitteet ovat pikemminkin päteviä arvauksia tulevaisuudesta. Niiden pääasiallinen tehtävä on luoda projektille alku, ei ennustaa projektin tarkkoja lopputuloksia. Ne ovat siis hypoteeseja. Parhaimmassa tapauksessa tavoite on pätevä arvio tulevista olosuhteista ja mieltymyksistä. Pahimmassa tapauksessa tavoite on vain arvaus. Projektin toteuttamisprosessi kehittyy asteittain tiedon lisääntyessä ja käytännön toimenpiteiden kautta. Lopputulos muodostuu, koska toimenpiteet lisäävät osaamista ja koska aikaa kuluu, ja lopputulokset tulevat asteittain lähemmäksi. Projektin lopussa työryhmällä olevaa tietoa oli mahdoton hankkia projektin alustuksessa. Tässä vaiheessa usein projektin tavoitteet tulkitaan uudella tavalla ja projektin laajuuden rajaaminen korjataan. Ex post, lopussa tiedämme aina enemmän kuin ex ante.¹⁶

Myös ruotsalainen projektinhallintaa tutkinut Jesper Blomberg¹⁷ edustaa äärilaitaa suhtautumistavassaan projektijohtamiseen ja -hallintaan. Hän puhuu *innovatiivisesta projektinjohtamisesta* kaataen kaikki perinteisen deterministisen prosessin myytit. Hän painottaa, että projektipäälliköiden pitäisi unohtaa oman produktionsa ainutkertaisuuden ihanne ja hyväksyä kaoottisuuden tosiasia. Projektit eivät ole systemaattisesti toteutettuja eivätkä järjestelmällisiä. Hän myös korostaa, että tosiasiasa tavoitteet tai ainakin osatavoitteet muuttuvat suunnitellusta, syystä tai toisesta, tietoisesti tai tiedostamatta. Blomberg väittää myös, että kaikkein menestyvimmat produktiot ovat täysin suunnittelemattomia tai hyvin väljästi suunniteltuja. Vastaavasti hyvin tarkkaan suunnitellut projektit epäonnistuvat lähes aina.

¹³ Sahlin-Andersson & Söderholm, 2006, s.12-13

¹⁴ Sahlin-Andersson & Söderholm, 2006, s. 12-13

¹⁵ Sahlin-Andersson & Söderholm, 2006, s. 271-272

¹⁶ Sahlin-Andersson & Söderholm, 2006, s. 262, 275

¹⁷ Virtanen, 2000, 18-22

1.2 Intuition rooli evolutiivisessa prosessissa

Evolutiivisessä produktiossa intuitiolla on merkittävä rooli. Sen seuraaminen ja siihen perustuva päätöksenteko vaatii valtavasti rohkeutta ja päättäväisyyttä. Tunne ohjaa moraalisia päätöksiämme oikeasta ja väärästä, vaikka ratkaisu olisikin rationaalisesti täysin kyseenalainen.¹⁸ Evolutiivisessa prosessissa ongelmanratkaisu on moniulotteista ja tieto sirpaleista, rationaalista tietoa on kerättävä riittävä määrä ja analysoitava monialaisia näkemyksiä. Lopulliset ratkaisut tehdään kuitenkin usein rationaalisen analysoinnin vastakohtana henkilökohtaisen ja työryhmän kollektiivisen alitajuntaa hyödyntävän intuition pohjalta.¹⁹ Gisle Henden on tutkinut väitöskirjassaan intuitiota niin filosofian, psykologian kuin liikkeenjohdon strategian näkökulmasta. Intuitio on yleensä kuviteltu alitajuiseksi, ylipuoliseksi, automaattiseksi ja vaivattomaksi kognitiiviseksi prosessiksi ihmisen päässä. Filosofiasa jo Platonin ja Socratesin perinteessä intuitiota on pidetty kuitenkin korkeampana älynä. Intuitiolla on ratkaiseva ja keskeinen rooli strategisessa ajattelussa ja päätöksenteossa. Intuitiota pidetään usein analyttisen vastakohtana.²⁰

Matemaatikko Poincaré²¹ on surkutellut kolleegoitaan, joilla on kyllä alan lahjakkuutta, mutta joilta puuttuu intuition kyky. Hänen mukaansa heiltä puuttuu näin ollen kyky luoda uutta. Matemaattinenkin prosessi vaatii kykyä tehdä valintoja intuition avulla, kun tehtävänä on etsiä toimivaa ratkaisua. Kun sellainen löytyy, se suodattuu tietoisien tajunnan ulottuville. Poincaré korostaa, että intuitio ei toimi automaattisesti, vaan sitä pitää oppia hyödyntämään. Alitajuntaa ja ns. hiljaista tietoa²² hyödyntävä intuitio on paljon älykkäämpi kuin tietoinen looginen ajattelu, sillä se kykenee näkemään mikä prosessissa mahdollisesti pettää tai epäonnistuu. Intuition ohjaamassa työskentelyssä on oleellista mielikuvien kunnioittaminen, kuunteleminen, hyväksikäyttäminen ja niiden jalostaminen. Luovan suunnittelutyön tekijät, esimerkiksi arkkitehdit, pitävät suurena virheenä, jos ratkaisut lyödään lukkoon liian varhain. Se on kohtalokas virhe, jonka voi keskeneräisessä produktiossa tehdä. Arkkitehdit kokevat, että ensimmäisiä oivalluksiaan ei kannata piirtää liian varhaisessa vaiheessa konkreettiseen muotoon. Se todennäköisesti lukitsee ajatukset, mistä on vaikea päästä myöhemmin eroon. Työskentelylle ei saa asettaa liikaa lukuisia rajoituksia, jotka ohjaavat johonkin aluksi asetettuun suuntaan. Se saattaa estää hedelmällisten ideoiden esiintuloa. Jos sitä ahdistetaan liikaa, se ei toimi. Toinen tärkeä ehto on riittävä määrä "raakadataa", toisin sanoen ongelmaa pitää organisoida riittävästi ennen lepovaihetta. Kemian nobelisti Paul Crutzen on todennut, että usein parhaat ajatukset tulevat vapaa-aikana tai pitkien matkojen aikana. Usein oivallus tai idea tulee, kun on mahdollisuus rentoutua tai irrottautua työstä.²³

¹⁸ Erikson & Ropo, 2001, s. 130

¹⁹ Hakala, 2002, s. 206-208

²⁰ Henden, 2004, s. 3, 7, 10

²¹ Hakala, 2002, s. 207

²² Hiljainen tieto määritellään osiossa 3.1

²³ Hakala, 2002, s. 210

En tässä kirjallisessa osuudessani käsittele intuitiota tämän enempää. *Erilainen matka* -produktiomme ohjaaja Riia Celen paneutuu omassa opinnäytetyössään tarkemmin intuition voimaan ja merkitykseen vision rakentamisessa.

1.3 Erilainen matka kehittyi asteittain

Mielestäni *Erilainen matka* oli *evolutiivinen prosessi*, vaikka emme sitä alussa ymmärtäneet. Yritän tässä kappaleessa perustella näkemystäni. Hyvin alkuvaiheessa tuotantoa aloimme jo puhua "*ameebamaisesta*" projektista, koska alkuperäiset tavoitteemme ja sisältö alkoivat muuttua hiljalleen prosessin edetessä. Kaaosmaista sisältöä lokeroitiin ja järjesteltiin jatkuvasti produktion aikana, ja tavoitteet hakivat paikkaansa lonkeromaisesti. Kaikki tieto oli hyvin pirstaleisena eri puolilla, joten kerrytimme omaa tietämystämme asteittain eri asiantuntijoilta ja keskosvauvojen vanhemmilta. Kaikilla näillä ihmisillä on valtava määrä ns. hiljaista tietoa, jonka olemassa olosta he eivät edes tiedä mitään. Hiljaisen tiedon ymmärtämistä vaikeuttaa myös se, että se pitää sisällään tiedostamattoman ajattelun, persoonalliset oivallukset ja jopa ammattillisen vainun. Hiljainen tieto pitää kuitenkin saada näkyväksi, jotta se voidaan säilyttää, osoittaa ja muuttaa täsmälliseksi uudeksi tiedoksi.²⁴ Tämä tieto ei suinkaan kumuloitunut loogisesti tai selkeinä osa-alueina, vaan hyvin kaaosmaisesti. Asioita oli vaikea redusoida, pelkistää erikseen hallittaviksi palikoiksi.

Tässä kohtaan kriittinen lineaarisen prosessimallin kannattaja saattaa todeta, että ehkä meidän työryhmämme taustatyö oli tehty huonosti, koska tavoitteet ja sisältö alkoivat muuttua tuotantovaiheessa niin voimakkaasti. Olen kuitenkin eri mieltä, koska tuotantoprosessin aloittamista edelsi lähes puolen vuoden mittainen taustatyö. HUS:n toimeksiannon käynnisti syksyllä 2006 Medialaboratorion opiskelija Sanna Laakkonen. Hän tutustui keskosten teho-osastoon ja sen henkilökuntaan, ja laati pitkien keskustelujen ja haastattelujen jälkeen erinomaisen synopsiksen ja perusteellisen projektisuunnitelman, joiden pohjalta tuotantoryhmämme pystyi siirtymään nopealla aikataululla kuvausvaiheeseen. Vanhempien tai hoitohenkilökunnan hiljaista tietoa ei olisi ollut mahdollista saada näkyväksi etukäteen. Se alkoi kumuloitua vasta asteittain kuvausten ja leikkauksen aikana, aina raakaversioiden testaukseen saakka.

Oheinen kuva (kuva 1) kuvaa kuinka tavoitteet muuttuivat ameebamaisesti produktiossamme. Alkuperäinen toimeksiantomme oli siis 20 minuuttia pitkä multimediatyökalu pienten keskosten viestinnästä. Vauvan kohtaaminen on haastavaa sairaalaympäristössä, missä pienokainen makaa keskoskaapissa erilaisiin anturoihin kytkettynä eikä vanhempien hoitoon osallistuminen ole aina edes mahdollista. Vauva on hyvin pienikokoinen ja kaikin puolin keskeneräinen. Ilmeet ja eleet ovat pieniä, joten hänen viestintäänsä on vaikea tulkita.

²⁴ Hakala, 2002, s. 301

Ratkaisuna pidettiin hyvää audiovisuaalista oppimateriaalia, jota voisi esittää sekä vanhemmille että uudelle hoitohenkilökunnalle.



Kuva: Asta Raami, Taideoikeuden korkeakoulun Medialaboratorion Demo Day, toukokuussa 2007

Kuva 1: Erilainen matka tavoitteiden kehittyminen asteittain, evolutiivisesti.

Aluksi tavoite näytti siis hyvin selkeältä, mutta produktion edetessä päätavoite alkoikin laajentua ja elää. Löysimme vanhempien hiljaisen tiedon ja pelon tunteet, saimme lisätoiveita ja vaatimuksia lumipalloeefektin lailla. Ongelma, johon olimme etsimässä ratkaisua näytti paisuvan ja muuttavan täysin suuntaansa. Itse asiassa vasta aivan produktion lopussa, testatessamme raakaversioita kohderyhmällä, tavoitteet fokusoituivat ja lopulta niitä olikin paljon enemmän kuin toimeksiantaja koskaan kuvitteliakaan.

Kuvausten aikana, varsinkin vanhempien haastattelujen kautta, ohjaajallemme alkoi hahmottua varsinainen ongelma, joka ei ollutkaan annettu toimeksianto. Jokainen haastattelu toi uutta tietoa; oli kuin olisimme käännelehtet lukemattoman määrän kiviä, joiden alta löytyi aina täysin uutta ja arvaamatonta. Meillä oli jopa hätä löytää kaikki mahdollinen sirpaleinen tieto, joka oli täysin hajallaan. Hoitohenkilökunta puhui eri kieltä, tuntemattomilla käsitteillä. Kukaan ei osannut kertoa mistä oikeaa tietoa löytyisi, mikä kivi pitäisi kääntää seuraavaksi. Oli vain löydettävä tarpeeksi aikaa työryhmän keskusteluille ja ideoinnille. Ohjaaja, Riia, jolla ei ollut omia lapsia, huomasi, että vanhemmilla on ylitsepääsemättömiä syyllisyyden tunteita ja kamala kuolemanpelko, jotka estävät vauvan ja vanhempien kohtaamisen. Kun Riia yritti kysellä vauvojen viestinnästä, vanhemmat eivät osanneet sanoa mitään. Kaikesta muusta riitti paljon kerrottavaa ja jaettavaa, varsinkin vanhempien omien tunteiden käsittelystä ei tullut loppua.

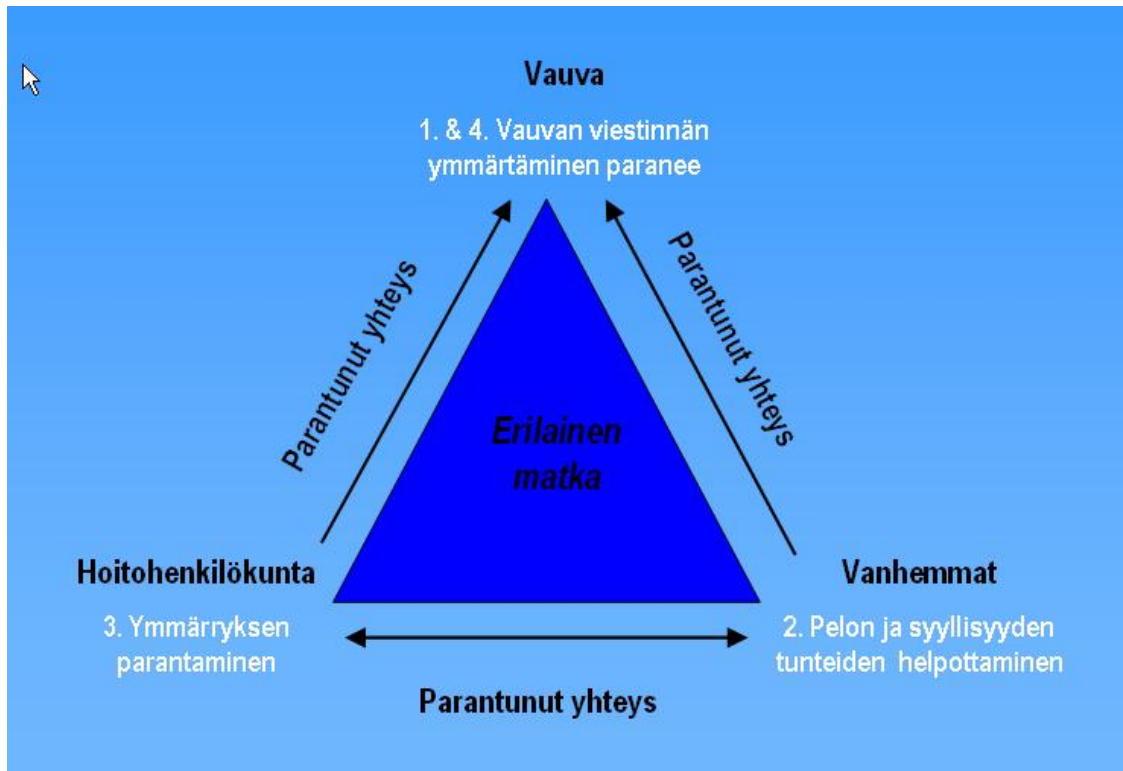
Ymmärsimme, että vanhempien hätä on kuin valtava muuri heidän ja lapsen välissä. Tunteet vangitsevat vanhemmat usein niin tiukasti, ettei heillä riitä enää voimia opetella tulkitsemaan kaukana, keskoskaapissa makaavan vauvan pienieleistä viestintää. On vaikea kohdata omaa keskeneräistä vauvaa, joka taistelee elämän ja kuoleman rajalla. Välissä ei ole pelkkä muovinen keskoskaappi, jonka pienestä luukusta saa ojentaa kätensä koskettamaan omaa vauvaansa. Välissä ei ole pelkästään vauvan jokaisesta jäsenestä lähtevät piuhat ja ympärillä piipittävät tekniset laitteet. Vauva on täysin riippuvainen koneista ja teho-osaston henkilökunnasta, äitiys ja isyys eivät pääse pintaan, olo vauvan vierellä tuntuu hyödyttömältä. Turvallisessa kohdussa äiti pystyi sentään suojelemaan lastaan. Nyt väärä liike saa koneet huutamaan ja aiheuttaa jopa kuoleman. Vanhemmat saattavat syyllistää itseään; teimmekö jotain, mikä aiheutti synnytyksen käynnistymisen. Vauvaan tutustuminen pelottaa; onko helpompi selvittää mahdollisesta kuolemasta, jos en ole tuntenut häntä. Jokainen viesti lääkäriltä pelottaa; vammautuuko lapseni tai onko vauvan tila muuttunut. Vanhempien ja vauvan välissä on tunteiden myrsky.

Ohjaajalle syntyi voimakas intuitio tehdä jotain vanhempien tunteiden helpottamiseksi. Riialle ratkaiseva merkitys oli myös produktioon osallistuneen J-P Salosen opinnäytetyöllä "Kun pieni ei ole kaunista". Perheterapeutina ja keskosen isänä hän pohti keskosuutta tarinoiden kautta. Keskosen vanhemmat putoavat synnytystarinoiden valtavirran ulkopuolelle. Keskosten vanhemmilta jää tavallaan normaali vanhemmuuden tarina kesken. Äidiltä jää puuttumaan oma "armeijatarinansa". Ohjaajallemme muodostui visio, että vanhemmat tarvitsevat tarinan, joka jakaa ja kertoo ääneen matkan erilaisesta vanhemmuudesta, "samaistumistarinan", joka antaa toivoa ja luvan tunnekaaokseen, tekee tunteet näkyviksi ja sallituiksi.

Aluksi yritin tuottajana pitää kiinni toimeksiannosta ja pitäytyä alkuperäisessä vauvan viestinnän tulkitsemisessa, mutta koin varsin nopeasti itsekin ohjaajan tahtotilan oikeansuuntaiseksi. Onneksi työryhmämme jäsenet myös HUS:n puolelta olivat laajakatseisia ja kokivat vanhempien tunteiden käsittelyn tärkeänä asiana. Promoottori Barbro Heikkilä rohkaisi meitä uudenlaiseen lähestymiseen. Koko Lastenklinikan asiantuntijatiimi oli mukana matkalla alusta loppuun, tiiviisti ja valtavalla positiivisella energialla.

Oheisessa kuvassa (kuva 2) olen pyrkinyt kuvaamaan produktion tavoitteiden muuttumisen. Alkuperäinen tavoite oli parantaa vanhempien ja uuden hoitohenkilökunnan vauvan viestinnän ymmärtämistä (nro1). Uusiksi tavoitteiksi tuli lopulta vanhempien pelon ja syyllisyyden tunteiden tuominen näkyviksi, vanhempien luottamuksen vahvistaminen omien voimien löytymisestä ja vauvan elinvoimaisuudesta (nro 2), jonka jälkeen vauvan kohtaaminen olisi helpompaa ja vauvan viestinnän ymmärtäminen onnistuisi (nro 1). Näiden rinnalle lisätavoitteeksi tuli asiantuntijuus eli hoitohenkilökunnan auttaminen ymmärtämään vanhempien kaaottinen tilanne, mikä helpottaa heitä tukemaan

tunteidensa keskellä kampailevaa perhettä (nro 3). Produktion aikana saimme nimittäin kuulla hoitohenkilökunnalta, että he eivät olleet koskaan aikaisemmin kuulleet vanhempien mietteitä näin avoimesti ja tunteikkaasti. Lisäksi lopputuotteen avulla voidaan opettaa myös uutta hoitohenkilökuntaa ymmärtämään keskosvauvan viestintää (nro 4).



Kuva 2: Tavoitteiden muuttuminen Erilainen matka -produktion aikana.

Ohjaajan ehdotuksesta jaoimme kokonaisuuden neljään osioon; introon, samaistumistarinaan, vanhempien haastatteluihin ja vauvan viestintään. Lopussa kaksi ensimmäistä osiota yhdistettiin, joten lopullisessa dvd:ssä on kolme itsenäistä osiota. Tätä kokonaisuutta kutsuimme työkaluksi.

Koko production ajan organisoimme tietoa ja sijoittelimme sitä eri lokeroihin. Samalla löysimme varsinaiset ongelmat, joiden voimasta kaikki tavoitteetkin muuttuivat. Ennaltamäärättyä suunnitelmallista aikataulutusta tai varsinaista käsikirjoitusta oli täysin mahdoton tehdä. Välillä tilanne tuntui meistä kaikista vaikealta hahmottaa, koska sisältöä oli valtavasti (raakamateriaalia oli lopulta yli 48h) ja siitä massasta piti lähteä rakentamaan eri osioita, järkeviä ja kohderyhmälle olennaisia tarinoita. Käsikirjoitus muodostui pääosin ohjaajan visiosta sekä lukemattomista tauluille ja ruutupapereille kirjoitetuista tai piiretyistä osista leikkausvaiheessa, jopa vielä jälkituotannon aikana. Vaikka tavoitteita tuli lisää ja produktio paisui moninkertaiseksi, lopullinen aikataulu venyi vain muutamalla kuukaudella. Alkuperäinen tavoite oli saada työ valmiiksi

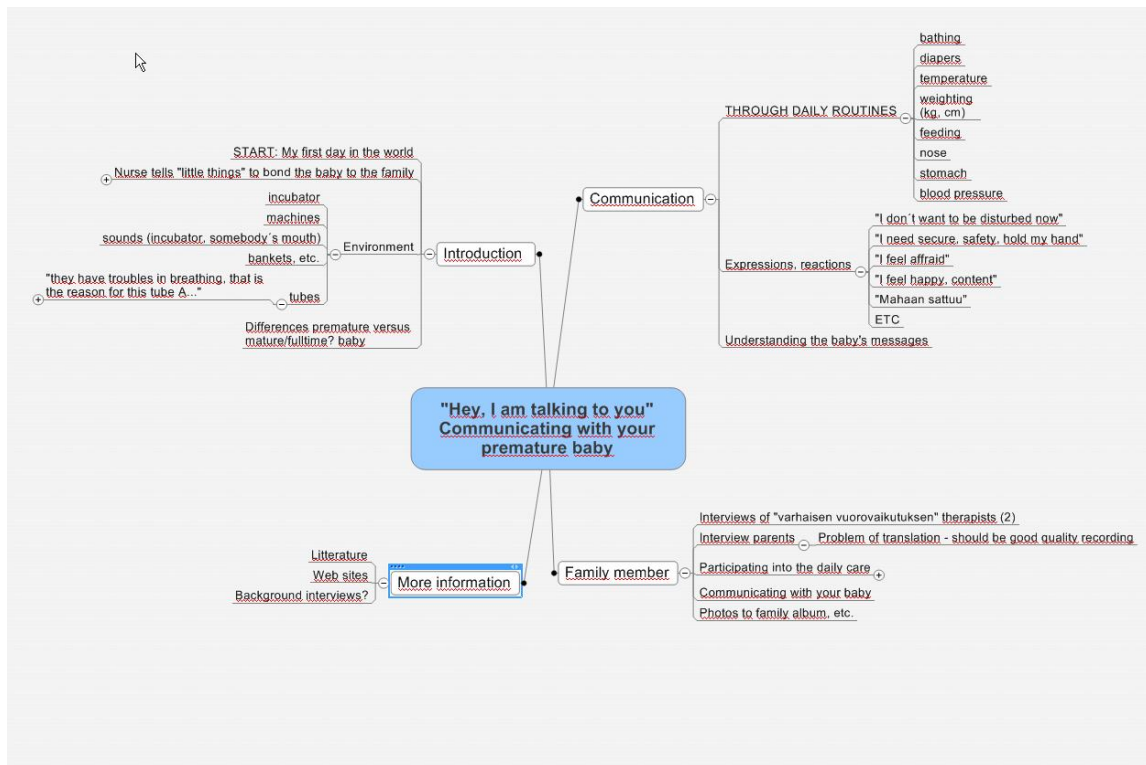
loppusyksystä 2007, mutta monenlaisten haasteiden jälkeen ensi-ilta oli tammikuussa 2008.

Jos vertaan aikaisempiin produktioihini työelämässä ja Taideteollisessa, niin usein prosessi on ollut sekoitus determinististä ja evolutiivista prosessia. Esimerkiksi markkinointikampanjan tai audiovisuaalisen multimedian luomisessa alkuosa on hyvinkin evolutiivista. Siinä vaiheessa etsitään luovaa ideaa, koko kampanjan kantavaa teemaa tai ajatusta. Tämä vaihe on usein joko iteroiva tai puhtaasti evolutiivinen. Iteroivassa prosessissa meillä on usein rajallinen joukko ideoita, ratkaisuja tai vaihtoehtoja, joita käymme läpi pudottaen joukosta huonoja tai mahdottomia. Jäljelle jää lopullinen ratkaisu, tai kuten usein käy, aika loppuu ja ratkaisuksi otetaan sillä hetkellä paras mahdollinen. Työryhmämme puhui "kivien kääntelystä", "ameebamaisesta projektista" tai "kaaosprojektista". Etsimme oikeita ratkaisuja eli kääntelemme kiviä. Riippuen kiven alta löytyneestä tiedosta tai ideasta, oli jatkettava seuraavan kiven kääntämistä. Tässä intuitiolla on suurin ja merkityksellisin rooli, koska päätös jatkamisesta tai oikean löytymisestä perustuu pääosin emotionaaliseen ratkaisuun, tuntuuko tämä oikealta vaiko ei. Tällaisessa kivien kääntelyssä aikataulutusta on mahdotonta, koska oikea ratkaisu saattaa piileskellä jo ensimmäisen kiven takana tai sitten vasta valtavan määrän erilaisten ideoiden ja ratkaisujen etsimisen sekä pohtimisen jälkeen. Kun ratkaisu tai oivallus vaikkapa markkinointikampanjassa on löydetty, jatkuu prosessi yleensä hyvin deterministisesti, koska tavoitteet voidaan määritellä tarkemmin kuin aivan alussa. Kukin asiantuntija (art director, copywriter, projektipäällikkö, painotalo, jne.) hoitaa oman osuutensa tietyssä vaiheessa tuotannon arvoketjua.

1.4 Erilaisen matkan muita evolutiivisia tunnusmerkkejä

Mielestäni merkittävä tunnusmerkki evolutiiviselle produktiolle on mahdollisuus aivan viime hetken muutoksiin, koska mitään ei ole lyöty lukkoon deterministisesti. Tällainen vaatii luonnollisesti työryhmältä avointa mieltä, kykyä sietää epävarmuutta, muutoksia ja kaaosta. Lisäksi, kuten aikaisemmin mainitsin, intuitiivinen työskentely on välttämätöntä ja tärkeää. Se auttaa löytämään piilossa olevia ratkaisuja.

Yksi konkreettinen asia, mistä on mahdollisesti helppo tunnistaa evolutiivisen produktion luonteen, on tapa millä sisältöä pitää hahmotella. Tarkkaa narratiivista käsikirjoitusta on mahdoton tehdä, joten tietoa lähtee organisoimaan helpoiten käsiteanalyysin (mind map) avulla. Työelämässä olen huomannut, että mitä monitahoisempi ongelma tai mitä epäloogisempi sisältö, sitä helpommin lähdän työstämään sitä Mind Map -työkalulla. *Erilaisen matkan* alkuvaiheessa hahmottelin ohjaajan ja asiantuntijoiden kanssa alla olevan mind mapin (kuva 3). Tässä vaiheessa pääroolissa oli vielä keskosvauva ja vanhempien osuuden piti olla vain taustoittavana lisämateriaalina.



Kuva 3: Erilainen matka -produktion alkuvaiheen sisällön jäsentelyä Mind Map -työkalun avulla.

Erilaisessa matkassa oli lisäksi epätyypillistä produktion joustaminen. Tuotanto tapahtui täysin teho-osaston ja vauvojen sekä vanhempien ehdoilla, mutta mikä poikkeavinta, produktio jousti myös työryhmäläisten tarpeiden mukaan. Yleensä aikataulu- ja budjettikeskeisessä produktiossa ihmiset joustavat omassa työssään, tarvittava lisätyöaika "revitään omasta selkänahasta". Koska meidän tuotantomme oli pitkä, eteen tuli monia erilaisia velvoitteita muuallekin – itselläni vakituinen työ, työmatkoja ja perhe, muilla työryhmäläisillä hää, kesälomat, perhe, jne. Kun yhdellä oli muita velvoitteita, muut kannattelivat produktiota ja veivät eteenpäin osaamiltaan osin. Näin myös jokaisen roolit joustivat; tuottaja leikkasi, ohjaaja kuvasi, kuvaaja näytteli, leikkaaja äänitti, äänimies käsikirjoitti, jopa opettaja vietti tuntikausia leikkauspöydän äärellä. Tämä erityispiirre saattaa tietysti johtua pelkästään siitä, että olimme opiskelijoita ainutkertaisen haasteen edessä ja huomasimme, että meiltä odotettiin ammattitaitoista audiovisuaalista työkalua tosi elämän kriisin tukemiseen. Työryhmässä meidän jokaisen osaaminen kumuloitui potentiaalisti, jolloin lopputulos ei ollutkaan enää 1+1+1=3, vaan paljon, paljon enemmän.

1.5 Erilainen matka dokumenttielokuvan näkökulmasta

Haluan vielä lyhyesti etsiä evolutiivisia piirteitä dokumenttielokuvan tekoprosessista ja verrata sitä *Erilainen matka* -produktioon. Voisin kuvitella, että dokumenttituotannossa on paljon tällaisia evolutiivisia piirteitä, varsinkin nk. cinema vérité eli "totuuselokuvaksi" kutsutussa dokumenttityylissä. Siinä yritetään vangita tapahtumia mahdollisimman todellisina. Kuvausryhmä on taustalla ja yrittää olla sekaantumatta kuvattuun tilanteeseen. Tunnusomaista tällaiselle tuotannolle on runsas filmimäärä, pitkät leikkausajat ja kuten John Webster toteaa "erittäin ymmärtäväinen tuottaja".²⁵ Tuotannon professori Ritalahti toteaaakin virkaanastujaispuheessaan, että tuottajan pitäisi osata nauttia kaaoksen johtamisesta, keskeneräisyydestä ja hallitsemattomuudesta, "jopa jotenkin perversillä tavalla".²⁶

Luettuani Jouko Aaltosen ansiokkaan väitöskirjan dokumenttielokuvan tekoprosessista totesin monia yhtäläisyyksiä *Erilainen matka* -produktioomme. Aaltonen ei valitettavasti kuitenkaan esittele dokumentin tekoprosessia tuottajan näkökulmasta, eikä tuottajan roolia juurikaan käsitellä teoksessa. Empiirinen puoli keskittyy vain dokumenttiohjaajien näkemyksiin tekoprosessista. Tuottajalla ei ilmeisesti dokumenttituotannossa ole kovin suurta roolia, paitsi ehkä aiheen tarjoajana tai rahoituksen taustavaikuttajana. Olisi mielenkiintoista avata syvemminkin kuin tässä pystyn produktiotamme dokumenttielokuvan tekoprosessin näkökulmasta vaihe vaiheelta.

Kiteytän muutamia mielenkiintoisia yhtäläisyyksiä dokumenttielokuvan tuotannosta, jossa on selkeitä yhtäläisyyksiä produktioomme. Aaltonen lainaa John Griersonia, joka 1920-luvulla loi dokumenttielokuvan koulukunnan. Grierson tekee selvän eron uutiselokuvan ja opetuselokuvan välillä. Dokumenttielokuva tavoittelee taidetta, luovaa ilmaisua, jolla on selkeä yhteiskunnallinen tehtävä.²⁷ *Erilainen matka* on mielestäni jonkinlainen sekoitus dokumenttielokuvaa ja oppimateriaalia. Dokumenttielokuva ei ole mikään todiste autenttisuudesta tai todistus oikeellisuudesta, mutta dokumentin oletetaan olevan totta. Dokumentin pitäisi esittää "todellisuutta", vastakohtana fiktiiviselle elokuvalle.²⁸ Fiktioelokuvat voidaan jakaa genreihin, dokumenttielokuvat puolestaan moodeihin: poeettiseen, selittävään, havainnoivaan, osallistuvaan, refleksiiviseen ja performatiiviseen.²⁹ Jos *Erilainen matka* olisi mahdollista sovittaa johonkin näistä moodeista, niin olettaisin sen olevan lähimpänä selittävää moodia. Koska sisältö perustuu sanalliselle argumentaatiolle, myös vahvasti valistukselle, katsojaa puhutellaan suoraan, informoidaan, teksti dominoi kuvaa, kuvilla kuvitetaan verbaalisuutta. Mukana on tosin hiukan poettisen moodin ominaisuuksia, kuvailevia jaksoja,

²⁵ Webster, alustuspuheesta dokumenttielokuvapäivillä 1996

²⁶ Ritalahti, virkaanastujaispuheessaan 11.1.2008

²⁷ Aaltonen, 2006, s. 36

²⁸ Aaltonen, 2006, s. 44

²⁹ Aaltonen, 2006, s. 81-83, 91

rytmisiä ominaisuuksia, visuaalisia assosiaatioita, symboliikkaa, kokeellisuutta. Sitä vastoin dokumenttielokuvan tekijälle tärkeää on halu kertoa jotain todellisuudesta, maailmasta, itsestään tai tutkia maailmaa.³⁰ *Erilainen matka* puolestaan oli toimeksianto. Työryhmällä ei ollut alkuvaiheessa tarvetta kertoa mitään tai tuoda ratkaisua yhteiskunnalliseen ongelmaan. Matkan varrella havaittiin, että kohderyhmälle pitäisi luoda tarina, yhdistää faktaa ja opetusmateriaalia. Ohjaajalle syntyi halua kertoa keskosvanhemmuuden tarina, joka konkretisoi erilaisen vanhemmuuden. Myöskään dokumenttielokuvan tunnusmerkkiä, taiteellista vapautta ei ollut, koska meidän piti tehdä sairaalan ja vanhempien tarpeeseen tuleva multimediatyökalu. Tarkoitus oli jopa propagandistinen, luoda positiivisia, rohkaisevia tunteita ja ajatuksia.

Aaltonen toteaa dokumenttielokuvan tekoprosessimallin olevan periaatteessa samanlainen kuin fiktioelokuvallakin, hyvin lineaarinen, deterministinen, missä edetään määrätietoisesti ideasta käsikirjoituksen kautta kuvausvaiheeseen. Sen jälkeen leikkaus, äänen jälkityöt ja levitys. Malli on vallalla dokumenttielokuvaa käsittelevissä oppikirjoissa ja oppaissa. Lineaarisella mallilla pyritään tietysti suunnitelmallisuuteen, tehokkuuteen ja taloudellisuuteen. Tuottajan rooli dokumenttielokuvassa on melko pieni, usein tuottaja vaikuttaa lähinnä aiheen valintaan.³¹

Dokumenttielokuvantekijöille synopsis ja käsikirjoituskin ovat väljiä käsitteitä. Aaltonen toteaa, että moni dokumenttielokuvien tekijä on sitä mieltä, ettei käsikirjoitusta voi edes tehdä, koska dokumenttielokuva on todellisuuden tutkimista. Joidenkin dokumenttaristien mielestä käsikirjoitus on jopa haitallinen, koska se väärentää todellisuutta. Liuskan tai parin mittainen synopsis tehdään usein vain, jotta saadaan rahoitusta. Joskus synopsis on ainoa elokuvasta tehty käsikirjoitusversio. Kun elokuvanteko alkaa, se vie mukanaan eikä lähteitä juurikaan mietitä enää.³² *Erilainen matka* -produktiossa emme kyenneet tekemään käsikirjoitusta. Yritimme saada aikaan synopsisen ja jonkinlaisen kuvausmuistilistan, mutta kuvauksissa emme noudattaneet edes jälkimmäistä. Leikkausvaiheessa tehtiin erilaisia ruutupapereille hahmoteltuja storyboardoja ja tarinan kuljettamista, sisältösuunnittelua. Käsikirjoitus kuitenkin vaaditaan usein rahoittajia varten. Useat toteavat myös, että jonkinlainen käsikirjoitus on hyvä olla, koska se pakottaa tekemään rajauksia aiheeseen ja jäsentelemään ajatuksia, tekemään jonkinlaisen rungon.³³ Dokumenttielokuvan käsikirjoituksien väljyys saattaa olla myös tarkoin harkittua ja tarkoituksellista. Tekemällä väljän käsikirjoituksen ohjaajalla on mahdollisuus säilyttää kontrolli itsellään. Käsikirjoitus koetaan jopa ahdistavaksi, liian sitovaksi. Käsikirjoitus saattaa olla kuin toimintasuunnitelma tai prosessikaavio, jonka avulla ohjaaja hahmottaa ajatuksiaan. Sen avulla myös kommunikoidaan työryhmän sisällä, sillä vakuutetaan rahoittajat ja sen perusteella lasketaan elokuvan budjetti.

³⁰ Aaltonen, 2006, s.101-102

³¹ Aaltonen, 2006, s. 108-110, 112

³² Aaltonen, 2006, s. 117, 119, 120

³³ Aaltonen, 2006, s. 126-127

Käsikirjoitus ei ole taiteellinen teos tai kuten fiktion puolella, keskeinen elokuvan teon vaihe, vaan työkalu toimintaan. Monet dokumentaristit kertovat, että tuotantovaiheessa käsikirjoitus pannaan syrjään ja pyritään jopa aktiivisesti unohtamaan.³⁴

Käsikirjoitusta olennaisempana dokumentaristit pitävät jälkityövaihetta eli leikkausta ja äänen jälkitöitä kaikkein keskeisimpänä. Usein dokumenttielokuvan ohjaajilta vaaditaan leikkaajan taitoja. Prosessi ei välttämättä etene kronologisesti, lineaarisesti fiktioelokuvan mallin mukaan, vaan leikkaamista tehdään usein myös kuvaamisen aikana ja kuvaamisen jälkeen materiaalia organisoidessa. Leikkaaminen ei ole käsikirjoituksen toteuttamista, leikkaus etenee luonnollisesti materiaalin ehdoilla. Usein leikkaaja ja ohjaaja tekevät rungon tai kokoavat kunkin kohtauksen yksi kerrallaan. Käsikirjoituksesta tulee tavallaan hypoteesi, jonka toteutumista analysoidaan leikkausvaiheessa.³⁵ *Erilainen matka* -produktiossa leikkaaja ja ohjaaja valitsivat sisällön kannalta käyttökelpoisen materiaalin ja kokeilivat eri vaihtoehtoja.

Dokumenttielokuvan tekoprosessi etenee siis hyvin ei-lineaarisesti eli evolutiivisesti, vaikka periaatteessa dokumenttielokuvan prosessi on teoreettisesti jaettu lineaariseen malliin. Työvaiheet menevät päällekkäin tai jopa rinnakkain. Musiikki saatetaan tehdä jopa etukäteen, käsikirjoitus leikkausvaiheessa. Avoimuus ja vaistonvaraisuus ovat tunnusmerkillisiä. Dokumenttielokuvan tekoa kuvataan usein tutkimisen, tutkimusmatkan, etsimisen tai löytämisen metaforilla.³⁶ *Erilainen matkakin* oli tutkimusretki, jossa havainnoitiin ja yritettiin ymmärtää keskosuutta.

Myös ohjaaminen on dokumenttielokuvan puolella erilaista kuin fiktioelokuvan puolella. Fiktion puolella ohjaajalla on kaikki langat käsissään ja hän päättää mitä kuvaustilanteessa tehdään. Dokumenttielokuvassa ohjaajan rooli on paljon monisyisempi, "ohjaaminen" ei edes kuvaa kovin hyvin kuvausvaihetta. Ohjaaminen on pääosin vuorovaikutusta kuvattavien henkilöiden kanssa.³⁷

Aivan kuten dokumentin tekoprosessi, myös *Erilainen matka* oli produktio, missä päämäärää, tavoitteita tai lopputulosta ei voinut aavistaa etukäteen. Se oli myös tutkimusta, jossa havainnointiin ja yritettiin ymmärtää keskosuutta. Sisältö eli koko prosessin ajan aivan kuten dokumentin tuotannossa.

³⁴ Aaltonen, 2006, s. 133, 135, 136

³⁵ Aaltonen, 2006, s.134, 163

³⁶ Aaltonen, 2006, s. 160

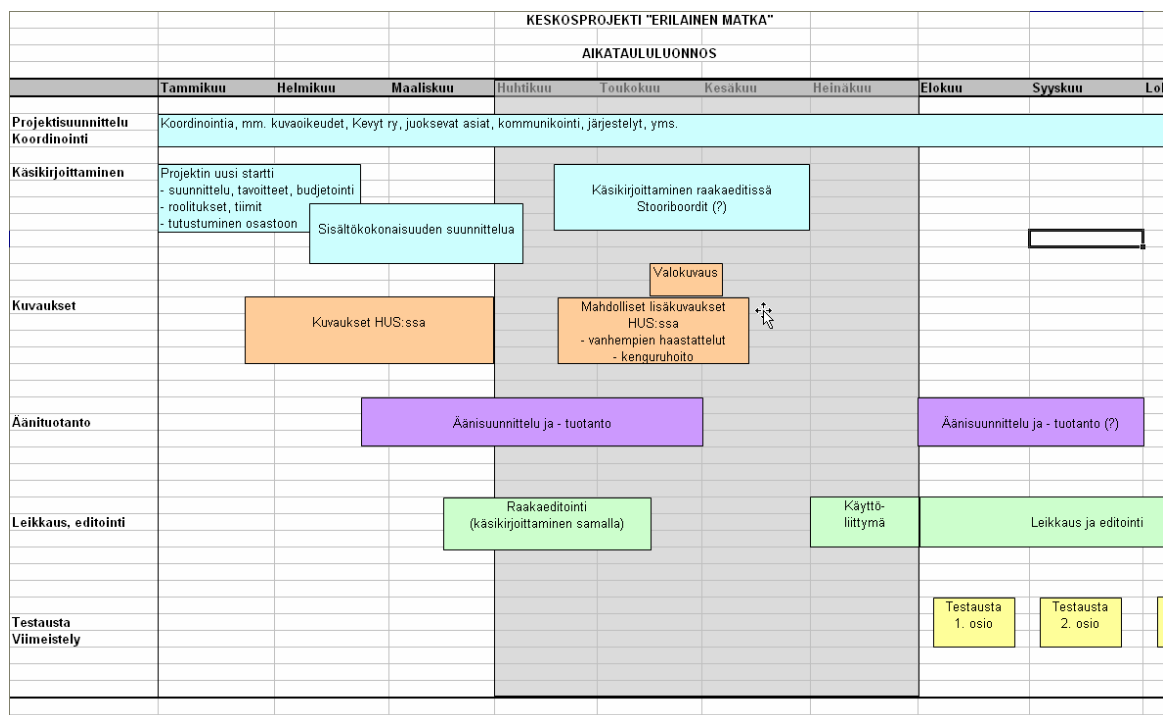
³⁷ Aaltonen, 2006, s. 137

1.6 Miksi deterministinen prosessimalli dominoi

Erilainen matka -produktion aikana työryhmämme pyrki itsepäisesti deterministiseen ja lineaariseen tuotantomalliin. Evolutiivinen prosessimalli ei ollut meille edes tuttu toimintamalli siinä vaiheessa. Mielestäni on mielenkiintoista miten ja miksi lineaarinen ja deterministinen prosessi dominoi tapaamme johtaa projekteja.

Sanna Laakkosen tekemän perusteellisen synopsiksen ja projektisuunnitelman ansiosta produktiolle myönnettiin rahoitus. Ilman lineaarista aikataulutusta selkeine tavoitteineen emme olisi luultavasti saaneet niin positiivista vastaanottoa. Tämän pohjatyön jälkeen ohjaaja ja minä lähdimme luottavaisin mielin tuotantovaiheeseen. Kuvausten aikana huomasimme kuitenkin production moninaisuuden. Vaikka kumpikaan, minä tai ohjaaja, emme kokeneet nopeasti kehittyvän kaaoksen keskellä työskentelyä pahana, ahdistuimme ajoittain sisällön vellomisesta ja tavoitteiden jatkuvasta muuttumisesta. Vaikka olin alussa toivonut luovempaa tuottajan roolia, minulta odotettiin ja pyrin itekin perinteiseen projektinhallinnan rooliin. Yritin pariinkin otteeseen tarkempaa suunnitelmallisuutta aikataulutuksessa ja sisällön käsittelyssä. Jouduimme hylkäämään Sannan tekemän aikataulun ja synopsiksen.

Pystyin laatimaan vain suurpiirteisen aikataulun, joka oli lähinnä eri osasten jaksottamista kuukausitasolla (kuva 4). Sen jälkeen aikataulua ei seurattu ollenkaan, koska marssijärjestys meni teho-osaston ja vauvojen ehdoilla. Lisäksi haastattelut toivat aina uutta tietoa ja uusia tarpeita. Kun kesään mennessä uskoimme kaikkien sairaalakuvauksen olevan ohi ja raakamateriaali oli leikkauspöydällä, yritin ohjaajan ja leikkaajan pyynnöstä päivittää ja tarkentaa aikataulua. Ajattelin itsekini siinä vaiheessa, että kaaosmaisten kuvauksen jälkeen lopputuotanto ja käsikirjoitus olisi suoraviivaisempi toteuttaa. Aikataulusta tuli kuitenkin vain suuntaa-antava. Toki meillä oli kuitenkin jo paljon selkeämpi käsitys kokonaisuuden eri osa-alueista, niiden sisällöstä ja jatkotöistä.



Kuva 4: Alkuvaiheen suurpiirteistä aikataulutusta keväällä 2007

Myös kuvaajamme Richard oli aikaisemmissa töissään tottunut hyvin suoraviivaisiin produktioihin, joissa oli selkeä käsitöiden suunnittelu, kuvausaikataulu ja "stoonboordit", ja ohjaajan ohjeet mitä pitää tehdä. Helpottaakseni hänen oloaan tein oheisen suurpiirteisen kuvaussuunnitelman (kuva 5), joka oli lähinnä muistilista asioista, jotka piti saada filmille. Lista helpotti muistamaan mitä hoitotilanteita meiltä vielä puuttui. Totuus oli kuitenkin, että kuvaukset etenivät sairaalan tilanteen ja vauvojen ehdoilla. Joskus kuvaukset peruuntuivat kokonaan, koska osastolla oli infektioriski. Joskus sovittu kuvaushetki tietyn perheen osalta peruuntui, koska vauva joutui sydänleikkaukseen. Lisäkuvauksia tehtiin vielä syksylläkin, vaikka materiaalin leikkaus oli jo pitkällä.

<p>Communication of a premature baby "Hey, look who's talking"</p> <p>HOW TO FILM THE EXPRESSIONS/COMMUNICATION/REACTIONS <u>Riia, any other ideas?</u></p> <p>Communication means of the premature baby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Physiological changes • Sounds, expressions, movements • Hearing, feeling, smelling and tasting • Seeing is not remarkable, because baby can't see before 23-33 pregnancy • Messages of the baby are individual • Connect the things you see: baby's reactions are not necessarily due to touch or touching (e.g. strong sounds, light, smell, cold air currents) <p>Restless baby</p> <ul style="list-style-type: none"> • The eyes can be open or closed, but the baby is clearly awake, and unsatisfied, excited, he might whine, but doesn't cry yet. • "I am active, restless" <p>Crying</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baby cries clearly but either aloud, mute or she has some other crying expression <p>Yawning</p> <ul style="list-style-type: none"> • "I need a break" <p>Hands in front of the face</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Stop, this is too much at this moment" • "I am afraid" (...of being naked or of bathing or something else) • "I am frightened, not so fast movements, please" <p>Drawing away by bending my back backwards</p> <ul style="list-style-type: none"> • "I try to avoid what ever you try to do" <p>Sad face, forehead in wrinkles, "sad chin", maybe crying</p> <ul style="list-style-type: none"> • "I don't like this" • "Now I am very annoyed" <p>Poor skin color and don't want to watch the nurse/parent</p> <ul style="list-style-type: none"> • "I am tired" <p>X-position from where position changes "twisted" (<u>kippuraan</u>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Help me, I need support" <p>I hold your finger (nurse, father, <u>mother</u>)</p>	
--	--

Kuva 5: Kuvauksia varten tehtyä sisältösuunnitelmaa

Jälkikäteen kummastuttaa miksi meillä on yleensä lähtökohtana lineaarinen ja deterministinen prosessimalli? Miksi yritämme väkisin suunnitella produktion

mahdollisimman tarkkaan? Onko deterministiselle produktiolle helpompi saada rahoitus kuin evolutiiviselle toteutukselle, joka on vain suuntaa-antavasti aikataulutettu ja tavoitteetkin vielä epäselviä? Tämä olisi mielestäni mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Ihminen on sisäisesti kaaosta, inhimillinen toimintamme ei ole rationaalista, systemaattista tai edes kokonaisvaltaista.³⁸ Miksi me silti lähdemme yleensä itsepäisesti ja sinnikkäästi pyrkimään kohti mahdollisimman tarkkaan määriteltäviä vaiheita ja tavoitteita, varsinkin kun yleensä emme tiedä mitä tarkkaan ottaen produktio tuo tullessaan? En löytänyt vastausta kokemuksemme pohjalta enkä kirjallisuudesta. Ehkä meidät on opetettu suunnitelmallisuuteen pienestä asti, se on tietynlainen hyve jo koulussa ja myöhemmin työelämässä. Hypoteesina voisi väittää, että fiktioelokuvatuotannon tietynlainen suoraviivaisuus vaikutti meihin, joten lähdimme automaattisesti sen mukaisesti työstämään projektiamme. Todennäköisesti perusteellisuus tuntuu myös vakuuttavammalta. Omakohtaisesti voin sanoa, että useissa työelämän projekteissa olemme pyrkineet laatimaan mahdollisimman tarkan aikataulun, budjetin, selkeät tavoitteet, riittävän resurssoinnin ja riskianalyysin. Suunnittelun jälkeen kyseinen tieto haudataan yrityksen palvelimelle, korkeintaan se kaivetaan esiin projektin lopussa muita varten tai palautteen läpikäyntiin. Uskon myös, että luovissa produktioissa tarkat suunnitelmat tehdään lähinnä rahoittajia ja tukijoita varten. Sen jälkeen työryhmä etenee huomattavasti väljemmällä aikataululla ja kulujen seurannalla. Mitä itsepäisemmin produktion tuottaja pitää kiinni budjetista tai aikataulusta, sitä todennäköisimmin hän itse ahdistuu ja stressaantuu, mikä puolestaan vaikuttaa koko työryhmän suhteisiin ja energiaan.

³⁸ Virtanen, 2000, 18

2 Tuottajan ja ohjaajan johtajuus evolutiivisessa prosessissa

Opinnäytetyöni ensimmäisessä osiossa vertailin lineaarista, determinististä ja ei-lineaarista, evolutiivista prosessia pohjautuen omiin kokemuksiini *Erilainen matka* -produktiossa. Tässä toisessa osiossa hahmotan aluksi tuottajan tehtäviä eli toimenkuvaa, sen jälkeen tuottajan ja ohjaajan johtajuuden rooleja sekä luovan organisaation tai prosessin erilaisia johtajuuden malleja. Näiden pohjalta peilaan tuottajan ja ohjaajan johtajuutta *Erilainen matka* -produktion tyyppisessä evolutiivisessa prosessissa.

2.1 Tuottajan toimenkuva ja luonne

Audiovisuaalisessa produktiossa tuottaja määritellään henkilöksi, joka löytää ja/tai kehittää projektin, istuu rahakirstun päällä, valitsee käsikirjoittajan, ohjaajan ja työryhmän sekä valvoo tuotantoa kuvausten ja leikkauksen aikana eli pitää kokonaisuuden langat käsissään koko projektin ajan. Hän hoitaa käytännön järjestelyt ja valvoo, että asiat tulevat tehdyiksi ja yhteistyö sujuu. Lisäksi hänellä voi olla tärkeä rooli lopputuotteen levityksessä ja markkinonnissa.³⁹ Tuottajan haasteena on ymmärtää miten tavoittaa oikea kohderyhmä, löytää tekijöitä ja aiheita. Televisiossa käsikirjoittajan ja tuottajan vastuu sisällön tuotannossa on suurempi kuin perinteisessä elokuvatuotannossa, missä vastuu on enemmän ohjaajalla. Kaikissa tapauksissa tuottajalla on oltava kyky lukea keskeneräisiä käsikirjoituksia ja antaa innostavaa palautetta. Tuottajalla on tärkeä rooli käsikirjoittajan ja ohjaajan taiteellisen intohimon ylläpitäjänä.⁴⁰ Tuottajan työssä tarvitaan talouden, tekniikan ja elokuvataiteen tuntemuksen lisäksi esimies- ja ryhmätyötaitoja sekä markkinointihenkisyyttä. Työpiste sijaitsee toimistossa, missä hän työskentelee pääasiassa yksin.⁴¹

Kun määritellään tuottajan tehtäviä, on otettava rinnalle myös ohjaajan toimenkuva. Ohjaaja määritellään taiteilijaksi ja työnjohtajaksi, jolla on produktion taiteellinen ja tuotannollinen vastuu. Hänen tehtäviinsä kuuluu työryhmän valitsemista, harjoitusten pitämistä, ohjaamista kuvauksissa, jne. Ohjaajalla täytyy olla hyvät vuorovaikutus- ja johtamistaidot, elokuvailmaisun hallintaa, taiteellista lahjakkuutta ja persoonallista näkemystä.⁴²

Amerikkalainen Paul N. Lazarus kattaa oppaassaan tuottajan perinteistä toimenkuvaa hyvin laajasti, luonnollisesti amerikkalaisen elokuvatuotannon

³⁹ Elokuvantaju.fi verkko-oppimateriaali 15.2.2208, 23.3.2008

⁴⁰ Ritalahti, 2008

⁴¹ www.ammattinetti.fi, Työvoimatoimiston ammatinvalintaopas verkossa 15.2.2008

⁴² Elokuvantaju-fi verkko-oppimateriaali 15.2.2008

näkökulmasta. Hänen mukaansa tuottajan tulisi olla näkyvä kaikissa produktion vaiheissa, esituotannosta jälkituotantoon ja jakeluun asti. Esituotannossa tuottaja "orkesteroi", järjestää projektin. Tuottajan on usein palkattava tuotantopäällikkö hoitamaan käytännön aikataulutusta ja budjetointia. Tuotantopäällikkö erittelee koko käsikirjoituksen ja järjestelee sen mukaan tuotannon kohtaukset, joita ei suinkaan yleensä kuvata kronologisessa järjestyksessä.⁴³ Tuotantovaiheessa Lazarus toteaa, että usein tuottajaa ei juuri kuvauspaikalla näy, koska hänellä on harvoin erityisiä tehtäviä toteutettavanaan tuotannon aikana. Kuvaukset on johdettu ohjaajan toimesta. Lazarus kuitenkin kehottaa aktiivisuuteen, koska työryhmä hioutuu yhteen juuri tuotannon aikana. Tuottajaa, joka ei ole paikalla, arvatenkin kohdellaan työryhmän osalta kuin vierasta. Kaikenlainen kommunikointi, epävirallisen tiedon saaminen, ihmissuhteiden hoitaminen ja ristiriitojen ehkäisy on vaikeampaa.⁴⁴

Jälkituotannossa tuottajalla on kaksi tärkeää tehtävää. Hänen tulee olla tarkkana, jotta kustannukset eivät kasva yllättäen, ja hänen täytyy varmistaa elokuvan sovittu sisältö. Tuottajalla on mahdollisuus katsella materiaalia tietyllä tavalla ulkopuolisena, puolueettomana ja objektiivisesti, koska ei ole uppoutunut jokaiseen kohtaukseen leikkaushuoneessa. Hän pystyy tunnistamaan liian hitaat, nopeat tai toimimattomat kohtaukset. Tuottaja pystyy asettamaan itsensä yleisön rooliin. Hänen panoksensa on tässä aivan yhtä tärkeä kuin muissakin vaiheissa. Jälkituotanto on parhaimmillaan taiteen muoto itsessään, missä eri osajien luovuus yhdistyy ja lyö lähtemättömän jäljen lopputuotteeseen.⁴⁵

Edellä piirretty tuottajan toimenkuva antaa kovin pragmaattisen mielikuvan, taiteellinen luovuus ei ole ensimmäinen mieleen tuleva vaatimus työnhaussa. Tuottajuutta tutkinut Riku Oksman⁴⁶ (Standfordin yliopisto, Helsingin kauppakorkeakoulu) on määritellyt tuottajanluonteeseen tärkeimmät ulottuvuudet seuraavasti:

1. Ajovoimat eli intohimo
2. Luovuus eli ideointi ja visiot
3. Johtajuus eli yhteistyön hallinta ja ihmisten johtamistyyli (leadership)
4. Luopuminen eli tuottajalla on vastuullaan tehdä päätökset siitä, mitä jätetään tuotannon ulkopuolelle.

Mielenkiintoista Oksmanin listassa on, ettei siinä ole ollenkaan mainittu sellaisia ulottuvuuksia kuin taloudellinen vainu tai numeerinen lahjakkuus. Luovuus sen sijaan nousee intohimon jälkeen tärkeimmäksi.

"Luova tuottaja" nimike kehittyi Suomessa 90-luvulla, kun produktioiden haluttiin irtaantuvan ohjaajavetoisesta tuotantokulttuurista. Sen sijaan tuottajavetoisuuden uskottiin tuovan suunnitteluprosessiin enemmän ns. katsojan näkökulmaa.

⁴³ Lazarus III, 2005, s. 80-81

⁴⁴ Lazarus III, 2005, s.100-102

⁴⁵ Lazarus III, 2005, s.145

⁴⁶ Oksman, 2002, s. 24-36

Luova-etuliite tarkoittaa sitä, että tuottaja tekee luovia, sisältöön liittyviä päätöksiä. Tuottajan haluttiin mukaan luoviin, sisältöön liittyviin päätöksiin, sen sijaan että hän keskittyisi vain projektin ulkoiseen hallintaan.⁴⁷ Tuottajan luovuus näkyy toki myös hänen valinnoissaan, minkälaisia lopputuotteita hän lähtee viemään eteenpäin. Hyvä tuottaja löytää hyviä aiheita ja saa tekijöiden avulla aikaan mielenkiintoisia aiheita. Valinnoissaan tuottajan on luotettava omaan sisäiseen ääneensä⁴⁸ eli intuitioon.

Tuottajan ja ohjaajan yhteistyössä molemmilla on omat luonteensa, persoonallisuus ja osaaminen, jotka he tuovat produktioon. Sekä tuottaja että ohjaaja ovat elokuvanteossa keskipisteessä. Ohjaaja määrää elokuvan taiteellisen suunnan, hän on lopulta vastuussa luovasta sisällöstä. Tuottaja puolestaan on suoraan vastuussa taloudellisesta viitekehyksestä. Tämä kaksinaisuus tietenkin liittyy todellisuudessa tuotantoprosessissa.⁴⁹

2.2 Tuottajan ja ohjaajan johtajan roolit

Tuottajan ja ohjaajan johtajan rooleja voidaan tarkastella projektinjohtamisen kautta. Virtanen⁵⁰ määrittelee projektin johtamisen kahteen osaan: 1) projektin vetämiseen ja 2) varsinaiseen tuotantotyöhön. Projektin vetäminen pitää sisällään mm. kokonaisuuden johtamisen oikeaan suuntaan, sidosryhmäyhteistyön ja innovatiivisuuden varmistamisen. Tämä on tuottajan johtajan rooli. Projektin tuotanto puolestaan käsittää hankkeen varsinaisten lopputulosten tavoittelemisen. Tämä sen sijaan on selkeästi ohjaajan johtajan rooli. Projektin vetäjän pitää näyttää suuntaa, hahmottaa projektin lopputilaa. Luovassa produktiossa ohjaajalla on visio taiteellisesta lopputuloksesta, mutta tuottajalla pitää olla näkemys lopputuotteesta, joka luovutetaan toimeksiantajalle tai yleisölle.

Koska tuottajan pitää ensisijaisesti hallita kokonaisuutta, hänen johtajan roolinsa merkitsee usein epävarmuuden sietämistä, pitää olla kyky ottaa riskejä. Virtasen mukaan tätä kutsutaan projektipäällikön paradoksiksi, riskejä pitää pyrkiä välttämään, mutta tarvitaan hallittua riskinottoa. Tuottaja ei voi olla "varman päälle ottaja". Tuottajan rooliin kuuluu väistämättä myös management-ulottuvuus, tuottajan pitää organisoida oma ja muiden työt, hallinta poikkeamat ja allokoida resurssit optimaalisesti. Näissä tarvitaan päätöksentekokykyä. Samanaikaisesti pitää vaalia ja edistää luovuutta, kun tavoitellaan innovaatioita, oivalluksia ja taiteellista lopputulosta. Kolmanneksi tuottajan roolina on viestintä, tiedon aktiivinen hankkiminen, jalostaminen, hyödyntäminen ja välittäminen. Neljänneksi ja viimeiseksi rooliksi Virtanen nostaa yrittäjyyteen liittyvät johtajan taidot. Projektipäällikön ja tuottajan täytyy nähdä tavoitteet osana laajempaa

⁴⁷ Peltomaa, 2006, s. 5-7

⁴⁸ Ritalahti, 2008

⁴⁹ Lazarus III, 2005, s. 131

⁵⁰ Virtanen, 2000, s.54-56

kokonaisuutta koko emo-organisaation tai tuotantoyhtiön näkökulmasta.⁵¹ Kiteytettynä tuottajalla pitää olla *kolmenlaista johtajuutta, management- ja leadership-johtajuuden lisäksi usein myös yrittäjyys-johtajuutta*.⁵² Sisällön ollessa kaaosta ja prosessin edetessä evolutiivisesti nämä kolme johtajuusroolia muuttuvat projektin elinkaaren eri vaiheissa.⁵³

Projektin vetämisen, tässä tapauksessa siis tuottajan, ongelmat liittyvät usein resurssien puutteellisuuteen, aikatauluihin, epäselviin tavoitteisiin, työryhmän sitoutumattomuuteen, vajavaiseen taustatyöhön, kommunikointiin ja erilaisiin ristiriitatilanteisiin. Tuottaja on projektin johtajana vastuussa tekemisistään rahoittajille ja tuotantoyhtiölle tai produktion omistajille, toimeksiantajille tai asettajille. Hänen vastuullaan on koko projektin toimintaedellytykset ja koskemattomuus, hänen pitää taistella oman produktion puolesta. Usein vastuulla on myös koko projektin henkilöstö. Lisäksi tuottaja on vastuussa julkisuuteen, varsinkin silloin kun on julkisin varoin rahoitettu projekti.⁵⁴ *Erilainen matka* oli tällainen projekti. Tuottajan eli minun vastuullani oli se, että julkisilla varoilla rahoitetulla projektilla saadaan aikaan yhteistä hyvää ja yhteiskunnallista lisäarvoa. Koska kyseessä oli opiskelijaproduktio, tätä vastuuta jakoi toki myös koulu ja erityisesti projektimme koordinaattori lehtori Asta Raami.

Mielenkiintoisen näkökulman tuottajan johtajuuteen antaa tuottajuutta tutkiva Riku Oksman, jonka mukaan tuottajien toimiala vaikuttaa voimakkaasti tuottajan rooliin.⁵⁵ Toimialan mukaisesti hän on jakanut tuottajan roolit neljään eri luokkaan:

1. Taiteilijatuottaja
2. Asiantuntijatuottaja
3. Toimittajatuottaja
4. Yritysjohtajatuottaja

Teatteripuolella vaikuttava nk. taitelijatuottajan johtajan rooli on hyvin kapea, koska ohjaajalla on ylin päätösvalta. Asiantuntijatuottajalla tarkoitetaan esimerkiksi kulttuuritapahtumien tuottajaa, joka toimii asiakkaan ja ohjaajan välissä. Tuottajan rooli on silloin puhdasta projektinjohtamista. Televisiopuolella tuottajalla on hyvin laaja rooli sekä koko produktion johtajana että pääideoijana, sisällön tuottajana. Elokuvapuolella tuottajalla on jopa yritysjohtajan rooli, koska hän päättää koko produktion käynnistämisestä ja vastaa koko tuotantoyhtiön liiketoiminnasta. Näistä rooleista toimittajatuottaja ja yritysjohtajatuottaja ovat audiovisuaalisella puolella, ja peilaan niitä omaan rooliini *Erilainen matka* -produktiossa ja evolutiivisessä tuotantoprosessissa.

⁵¹ Virtanen, 2000, s. 56-60

⁵² Karkkulehto & Virta, 2006, 148

⁵³ Virtanen, 2000, s. 60

⁵⁴ Virtanen, 2000, s. 54-56

⁵⁵ Oksman, 2002, s. 37-43

Perinteisissä, suoraviivaisissa tuotantoprosesseissa tuottajan johtajuus on kokonaisuuden ja taloudellisen perustan vartioimista, kun taas tuotantovaiheessa tuottaja saattaa olla jopa poissa kuvaus- ja leikkauspaikoilta. Johtajuus on pitkälti yritysjohtajatuottajan rooli. Hän vastaa produktiosta tuotantoyhtiölle, mutta ei ole aktiivisesti mukana taiteellisessa vaiheessa. Evolutiivisessä tuotantoprosessissa sen sijaan tuottajan on pakko ottaa aktiivisempi rooli myös tuotantovaiheen aikana, koska produktiolla ei ole tarkasti määriteltyjä tavoitteita tai käsikirjoitusta. Tuottajan pitää olla ohjaajan rinnalla etsimässä tavoitteita ja luomassa sisältöä, rakentamassa kokonaisuutta toimeksiantajalle. Tuottajan rooli on enemmän mainitun toimittajatuottajan kaltainen, ja sellaiseksi koin myös oman roolini produktiossamme. Molemmissa prosesseissa ohjaajan rooli on olla sisällön taiteellinen johtaja ja visionääri. Hän myös innostaa ja johtaa työryhmää haluamaansa taiteelliseen lopputulokseen.

Mielenkiintoista olisi tietää miten nämä kaksi johtajuutta toimivat dokumenttielokuvan tekoprosessissa, jossa on mielestäni paljon yhtäläisyyksiä *Erilainen matka* -tyyppiseen evolutiiviseen prosessiin. Aaltosen väitöskirjassa dokumenttielokuvan tekoprosessista hän ei mainitse tuottajan roolista muuta kuin että tällä on usein osuutta aiheen valintavaiheessa. Varsinaisessa tekoprosessissa ohjaaja johtaa yksin koko tuotantoa aina tavoitteiden suunnittelemisesta sisällön tuottamiseen. Tuottaja ei osallistu millään tavoin tekoprosessiin.⁵⁶

Metaforaksi puettuna tuottaja on kuin majakka, jonka varassa laiva navigoi oikeaan suuntaan, ja ohjaaja taas on laivan kippari, jonka pitää löytää oikea reitti ja saada miehistö toimimaan sen mukaan.⁵⁷

2.3 Johtaminen luovassa prosessissa

Luovissa projekteissa tai organisaatioissa johtamisen kulttuurin lähtökohtana täytyy olla haasteiden, vastuun ja tilan antaminen yksilön luovuudelle. Luovilla toimialoilla lähes aina pyritään saamaan aikaiseksi jotain konkreettista, jolla on merkitystä; tapahtuma, näytelmä, mainos, multimedia, elokuva, musiikkia. Motivaatio on selkeästi lopputeoksessa tai -tuloksessa, jota kohti kuljetaan. Usein tekijöillä on tietynlainen energisoiva intohimo tekemiseen. Tällaisen johtamisessa tarvitaan jalustalta alas laskeutumista, kommunikoivaa ja vuorovaikutteista tekemisen ja johtamisen kulttuuria.⁵⁸

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaalakki määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta saavutetaan yhteiset tavoitteet.⁵⁹ Johtaminen on aina vaikuttamisyritys, jossa perustehtäviä ovat suunnittelu,

⁵⁶ Aaltonen, 2006, s. 112

⁵⁷ Virtanen, 2000, s. 56

⁵⁸ Karkulehto & Virta, 2006, s. 144

⁵⁹ Sydänmaalakka, 2004, s. 105-106

organisointi, vaikuttaminen, kontrollointi, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Johtaminen jaetaan perinteisesti kahteen alueeseen, *asioiden johtamiseen eli managementiin ja ihmisten johtamiseen eli leadershipiin*. Edellisellä eli asioiden (kuten organisointi, budjetointi, sopimukset, suunnittelu, kontrollointi) johtamisella tavoitellaan järjestystä ja vakautta, varmuutta. Jälkimmäisessä eli ihmisten johtamisessa korostuvat muutosten aikaansaaminen ja liike. Siihen tarvitaan visiointia, motivointia, kommunikointia ja yhteishengen luomista.⁶⁰ Sydänmaalakka kyseenalaistaa tällaisen kahtiajaon, hänen mukaansa ne tulisi nähdä yhtenä integroituna kokonaisuutena.⁶¹

Karkulehto ja Virta⁶² ovat esittäneet kolme johtamisen mallia nimenomaan luoville toimialoille:

1. Arvoperusteinen johtaminen
2. Tarinajohtaminen
3. Jaettu johtajuus

Arvojohtamisella tarkoitetaan yrityksen arvojen luomista ja niiden mukaan johtamista. Luovilla aloilla pitäisi korostaa taitelijan vapauden ohessa myös vastuuta sekä yksilöllisyyden lisäksi yhteisöllisyyttä ja verkostojen merkitystä. Karkulehto ja Virta peräänkuuluttavat arvojohtajia luoville aloille. Johtajia, jotka pystyisivät ottamaan vastuun projektien sisällöistä, prosessikokonaisuudesta, monialaisesta henkilöstöstä, kokonaisverkostoista, arvoketjukokonaisuudesta sekä organisaatiokulttuurien kehittämisestä. Organisaatioiden arvojen jakaminen johdon ja henkilöstön kanssa voisi ratkaista monia luovien toimialojen toiminnan pullonkauloja.⁶³

Tarinajohtaminen puolestaan tekisi organisaatioissa piilevän hiljaisen tiedon näkyväksi. Tarinat ovat ikivanha tapa kertoa merkittävistä asioista, myös tunteista ja arvoista, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Hiljainen tieto on kehittynyt kokemuksen ja syvällisen perehtymisen myötä, työn kautta opitut käytännöt siitä miten asiat on totuttu tekemään. Työntekijöiden hiljainen tieto pitää sisällään intuitiiviset oivallukset, joita on vaikea prosessoida tai välittää millään systemaattisella tai loogisella tavalla. Tarinoiden avulla voidaan tavoittaa kaosmaisessa tai monimutkaisessa toimintaympäristössä muitakin kuin rationaalisia ja loogisia toiminnan kuvauksia ja selityksiä.⁶⁴

Jaetun johtajuuden malli tavallaan nivoo yhteen tarinajohtamisen ja arvojohtamisen mallit. Johtajuus muuttuu mahdollistamiseksi.⁶⁵ Johtajuudesta tulee yhteistyötä, mikä antaa tilaa arkiluovuudelle, oppimiselle itseltä ja muilta. Pyritään hiljaisen tiedon jakamiseen, jatkuvaan neuvotteluun todellisuudesta ja

⁶⁰ Karhulehto & Virta, 148

⁶¹ Sydänmaalakka, 2004, s. 22-25, 230-231

⁶² Karhulehto & Virta, 2006, s. 143

⁶³ Karkulehto & Virta, 2006, s. 150

⁶⁴ Karhulehto & Virta, 2006, s. 151

⁶⁵ Karhulehto & Virta, 2006, s. 156

kunkin henkilön omien arvojen pohtimiseen.⁶⁶ Jaetussa johtajuudessa on olennaista halu neuvotella, heittäytyä prosessiin ja laittaa itsensä likoon. Johtamisesta tulee "kädet savessa tekemistä". Samalla ero operatiivisen ja strategisen toiminnan välillä hämärtyy.⁶⁷ Jaettu johtajuus ei synny luonnostaan, vaan se vaatii joustavan ja ristiriitojakin sallivan organisaation. Tavoitteena on saada oman työryhmän viisaus ja osaaminen houkuteltua esiin. Johtajuuteen saa ottaa mukaan omat tunteet ja kokemukset. Kannustetaan moniäänisyyteen ja avoimeen dialogiin.⁶⁸ Jaettuun johtajuuteen oppiminen ei ole vain johtajan asia, vaan se vaatii koko työryhmältä uudenlaista vastuunottoa yli oman työtehtävänsä. Heidän on luotettava toisiinsa ja kannateltava toinen toisiaan, mikä vaatii riskinottokykyä. ⁶⁹Näyttelijä Eila Roine on sanonut. " Pitää tietää koska on oma hetki, ja koska toisten".⁷⁰

Jaettu johtajuus pitää sisällään johtamisen ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin sekä vaakasuoran yhteisvastuun työryhmäläisten kesken. Käytännössä tämä merkitsee, että perinteinen hierarkiajohtaminen vähenee, valtaa ja vastuuta jaetaan tasaisemmin jokaiselle. Myös yhteiskumppanuus voisi olla sopiva termi tämältyyppiselle työskentelylle.⁷¹

2.4 Tuottajan ja ohjaajan johtajuus evolutiivisessä prosessissa

Kuten näistä edellä määritellyistä tuottajan ja ohjaajan erilaisista johtajuuden rooleista voimme päätellä, heidän keskinäinen yhteistyönsä on ensiarvoisen tärkeää. Olennaista on, että molemmilla on omat vastuunsa, joita ei pysty jakamaan, mutta työryhmän johtajuuden tuottaja ja ohjaaja voivat jakaa tuotantoprosessissa.

Olen kahden oheisen kuvan avulla yrittänyt osoittaa miten tuottajan ja ohjaajan johtajuudet kulkevat tuotantoprosessissa rinta rinnan, vaihdellen arvoketjun vaiheesta riippuen. Deterministisessä, lineaarisessa prosessissa nämä vaiheet ovat hyvin selkeät, koska projektin arvoketju jakautuu vertikaalisesti selkeiksi vaiheiksi. Tuottajalla on vastuu koko produktiosta toimeksiantajalle tai tuotantoyhtiölle, mutta yleensä johtajuus vain prosessin alku- ja loppuvaiheissa. Esituotannossa tuottaja valitsee ohjaajan ja työryhmän, aikatauluttaa, valvoo käsikirjoitusta. Sen jälkeen ohjaaja ottaa johtajuuden tuotannosta ja jälkituotannosta, tuottajalla on vain valvova rooli. Ohjaajalla on puolestaan koko produktion taiteellinen ja tuotannollinen vastuu. Jälkituotannon jälkeen tuottajan johtajuus taas nousee ohi ohjaajan, kun valmista lopputuotetta lähdetään

⁶⁶ Eriksson & Ropo, 2001, s. 118

⁶⁷ Ropo, Eriksson, jne, 2005, s. 20, 162

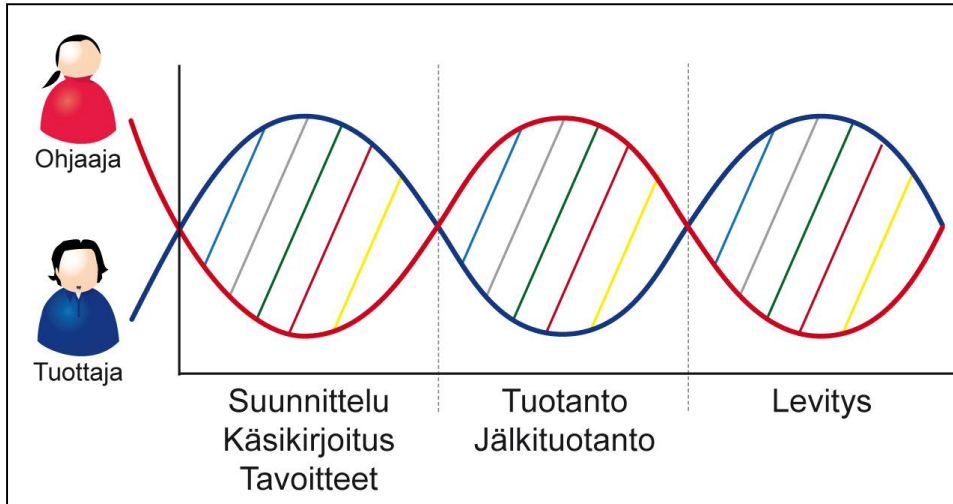
⁶⁸ Ropo, Eriksson, jne, 2005, s. 158-159

⁶⁹ Ropo, Eriksson, jne, 2005, s. 132, 136

⁷⁰ Ropo, Eriksson, jne, 2005, s. 32

⁷¹ Ukkonen, 1994, s. 10

levittämään ja markkinoimaan.⁷² Näin ollen johtajuus jakautuu deterministisessä prosessissa selkeissä isoissa sykleissä kuvassa 6 hyvin yksinkertaistetun prosessimallin tavoin.

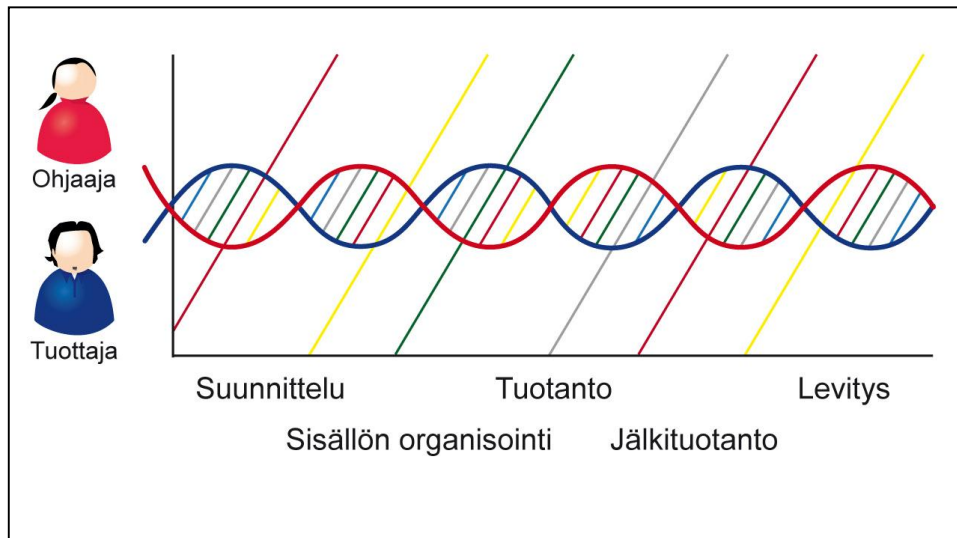


Kuva 6: Tuottajan ja ohjaajan jaettu johtajuus deterministisessä prosessissa

Evolutiivisessä produktiossa tuottajan ja ohjaajan roolit vaihtelivat paljon enemmän. Produktion arvoketju eli eri tehtävien työstäminen ei etene vertikaalisissa vaiheissa esituotannosta ja käsikirjoituksen tekemisestä kuvauksiin ja siitä leikkauksiin. Käsikirjoituksen työstäminen saattaa jatkua jopa jälkituotantoon saakka. Yksikään asiantuntija ei pysty luovuttamaan työtään seuraavalle, vaan kaikki osa-alueet lomittuvat päällekkäin. Näkemyksen, tavoitteiden ja sisällön etsimiseen, hahmottamiseen ja organisoimiseen tarvitaan sekä tuottaja että ohjaaja. Sisältö määrää tahdin ja rytmin. Tuottajalta vaaditaan aktiivista osallistumista. Kumpikaan ei voi ottaa työryhmän johtajuutta täysin itselleen läpi produktion. Tuottajan ja ohjaajan on toimittava työparina, jakaen johtajuus keskenään. Työryhmää johtaa se, kumpi on "kääntämässä kiveä" tai löytämässä ratkaisua. Toki, kun ollaan keskellä kuvauksia tai leikkauspöydällä, ohjaaja on kipparina.

Erilainen matka kokemuksen perusteella olen myös vakuuttunut, että tuottaja ei voi tällaisessa asteittain kehittyvässä projektissa missään vaiheessa siirtyä täysin taustalle. Kuvassa 7 olen hahmottanut tuottajan ja ohjaajan yhteisen johtajuuden tai jaetun johtajuuden, mikä sattumalta muistuttaa ihmisen DNA-ketjua. Kaksi johtajuutta, ohjaajan ja tuottajan, kiertyvät eri sykleissä muodostaen tasapainoisen kokonaisuuden.

⁷² Elokuvantaju



Kuva 7: Tuottajan ja ohjaajan jaettu johtajuus evolutiivisessä prosessissa

Tuottajan ja ohjaajan yhteistyö on tärkeää niin päivittäisissä päätöksissä kuin kriisin hallinnassa. Tuotannon aikana jokapäiväinen kuvaustuotanto on johdettu ohjaajan toimesta. Lazarus painottaa, että tuottajan on valvottava tuotantoa taloudellisesta näkökulmasta. "Hyvä tuottaja välittää projektistaan, pysyy rinnalla ja on paikalla, jos ja kun asiat alkavat mennä väärin. Hyvä tuottaja välittää elokuvasta kaikin osin, tietää mikä hänen roolinsa on, koska on astuttava esiin ja koska ei, on työryhmän puolella, kun on vaikeaa. Hän on se, joka loppupeleissä astuu eteen ja toteaa: näin me teemme".⁷³ Tuottajan on siis itse uskottava omaan näkemykseensä, jotta hän voi keskustella käsikirjoittajien ja ohjaajan taiteellisista näkemyksistä.⁷⁴

Jaettu - tai yhteisjohtajuus olisi hyvä tiedostaa koko työryhmässä, jottei päädytä kummalliseen kaksijakoiseen tilanteeseen, missä tuottaja ja ohjaaja tekevät ristiriitaisia päätöksiä. Toinen sanoo toista, ja toinen toista, jolloin jää epäselväksi kumman päätös velvoittaa. Tilanne aiheuttaa turhaa epävarmuutta. On siis tärkeää sopia yhteisistä pelisäännöistä etukäteen koko työryhmän kanssa ja samassa yhteydessä selvittää myös tuottajan ja ohjaajan rooleja.⁷⁵

Evolutiivisessa tuotantoprosessissa tuottajan ja ohjaajan roolien tulisi kulkea rinta rinnan, johtajuuden vaihdellessa tilanteen mukaan. Tämän tyyppinen jaettu johtajuus tai yhteisjohtajuus voivat kumuloida onnistuessaan valtavan energian, tehokkaan työskentelyn ja työryhmän osaamisen maksimoimisen.

⁷³ Lazarus III, 2005, s. 104-105, 108

⁷⁴ Lazarus III, 2005, s. 15

⁷⁵ Hytti, 2005, s. 20

2.5 Tuottajan kehityskaareni Erilaisessa matkassa

Oma roolini *Erilainen matka* -produktion tuottajana oli monitahoinen. Sovimme alussa, että olen nk. luova tuottaja (creative producer), koska halusin hyödyntää luovuuttani enkä joutua perinteisen yritysjohtaja- tai talouspääällikkötuottajan rooliin. Halusin rooliini enemmän luovaa ideointia, oivallusten etsimistä, sisällön ja taiteellisen näkemyksen rakentamista. Jos mietin omaa tuottajan rooliani Oksmanin luokittelun pohjalta, näkisin toimittajatuottajan olevan lähimpänä omia vahvuuksiani. Haluan olla vahvasti vaikuttamassa sisältöön, tarinaan ja juoneen.

Tuotantoprosessin eri vaiheissa halusin olla tiiviisti mukana kaikessa; esituotannossa, kuvauksissa, haastatteluissa, sisällönsuunnittelussa, leikkauksessa, jälkituotannossa, aina DVD:n otsikointiin asti. Tämän rinnalla hoidin toki perinteisiä tuottajan tehtäviä kuten aikataulutusta, kuvauslupapyyntöjä, kuvaoikeuksien hankkimista, vanhempien haastattelujen järjestämistä, lehdistöviestinnän suunnittelua jne. Näiden lisäksi sain mahdollisuuden osallistua leikkaamiseen. Loppuen lopuksi projektikoordinaattorimme, lehtori Asta Raami hoiti onneksi monia perinteisiä tuottajan toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä. Hän mm. palkkasi ja etsi oikeat opiskelijat työryhmään, teki budjetin ja hoiti juoksevia kuluja. En tässä omakohtaisessa pohdinnassani pureudu niinkään mitä olisin oppinut perinteisistä tuottajan töistä kuten aikataulutuksesta, budjetoinnista tai asioiden järjestelämisestä ja koordinoimisesta. Niiden osalta taskuihin tuskin tarttui mitään lisäoppia, jota en olisi jo työelämässä vuosien mittaan omaksunut. Sen sijaan haluan pohtia uusia asioita, joissa kehityin valtavasti.

Leimallista *Erilaisessa matkassa* olivat lukuisat eettiset seikat, joita tuottajana piti ottaa huomioon. Tässäkin *Erilainen matka* on yhtenevä dokumenttielokuvan tuotannolle. Eettisyys on tärkeää päähenkilöille tai haastatelluille. Ohjaajan näkemys ja totuus eivät saa olla ristiriidassa todellisuuden kanssa.⁷⁶ Teho-osastolle joutuvien joukossa on suomalaisten lisäksi vanhempia eri kulttuureista ja eri uskonnoista. Ihmiset ovat siellä hyvin herkässä mielentilassa ja keskosuus on myöhemminkin vielä tunteikas aihe, joten kuvauksissa, sopimusten allekirjoittamisessa ja haastatteluissa piti olla tuntosarvet herkkinä. Oli huomioitava pienet yksityiskohdat, kuten vauvojen genitaalialueiden näkyminen filmillä, sairaanhoitajien hygienian kuvaaminen, täysin oikeaoppiset toimenpiteet, korujen näkyminen tms.

Haastattelujen editoinnissa punnitsimme tarkkaan mitä on järkevää näyttää tai minkälaisen sanomisen poistaminen tai vastaavasti näyttäminen saattavat harmittaa itse haastateltua. Yksi vaikeimpia tilanteita koko työryhmälle oli yhden kuvaamamme pienokaisen kuolema, josta saimme kuulla vasta tuotannon leikkauksen loppuvaiheessa. Kyseinen vauva oli parhaita ja suloisimpia pikkuesiintyjijämme, joten ohjaaja halusi mielellään käyttää pienokaista tarinassa. Tunsin henkilökohtaisesti vauvan äidin, joten surullinen uutinen tuntui erityisen

⁷⁶ Aaltonen, 2006, s. 220

pahalta. Työryhmälle ei olisi tullut mieleenkään jättää vauvaa lopulliseen kuvamateriaaliin kysymättä uudestaan lupaa vanhemmilta. Ensimmäinen lupa oli sovittu jo kuvauksissa sairaalassa. Haasteellisin paikka tuli kuitenkin eteen vielä aivan leikkauksen loppupuolella, kun tarinan kantava päähenkilö, äiti, ei toivonut näkyvänsä kuvissa. Riia teki nopeita päätöksiä ja päätti korvata päähenkilön näyttelijällä. Hän laittoi kameran eteen tuottajansa ja kuvaajansa.

Vaikka olin työryhmästä todennäköisesti kokenein projektinjohtamisessa ja esimiehenä, vetänyt kymmeniä erilaisia projekteja, olin silti tällaisessa dokumenttia ja opetusmateriaalia yhdistävässä audiovisuaalisessa produktiossa ja tuottajan roolissa ensimmäistä kertaa. Paras oppi ja anti oli olla mukana hienossa työryhmässä, missä opin valtavasti ihan jokaiselta. Opin paljon leikkauksesta, haastattelemisesta, ohjaamisesta, sisällöntuotannosta, äänisuunnittelusta, näyttelemisestä sekä tietenkin keskosuudesta. Pelkästään osallistumalla eri työvaiheisiin opin ymmärtämään niiden tärkeyden, joita ilman kokonaisuus ei olisi koskaan ollut valmis. *Erilaisen matkan* ensimmäisen osion muotoutuminen ohjaajan ja leikkaajan käsissä oli kiehtovaa seurata. Enää en voi katsoa elokuvia tai dokumentteja kiinnittämättä huomiota leikkaukseen ja äänimaisemaan. Tiedän nyt kuinka paljon onnistunut leikkaus vaikuttaa koko tarinan kulkuun ja tunnelmaan. Leikkaaja, Maria, teki ihmeitä paikoitellen huonolaatuisestakin materiaalista, käänteli ja väänteli puutteellista filmiä, kokosi pienistäkin palasista yhtenäisiä kokonaisuuksia ja sukelsi valtavaan materiaaliin etsimään puuttuvia palasia. Leikkausassistenttina oli palkitsevaa etsiä sisällöllisesti oikeita kohtia materiaalista, sovittaa niitä yhteen, miettiä kuvakerrontaa ja jopa symboliikkaa. Leikkauspöydällä vierähti monta iltaa ja yötäkin, mutta muistelen niitä silti kaiholla.

Käsitykseni musiikin voimasta myös vahvistui. Äänittäjän, Antin, sävellys kävi läpi monta testaustilannetta, joissa pohdimme useaan kertaan miten musiikin sävellaji, rytmi, voimakkuus ja nopeus saattoivat muuttaa yhden kuvan tunnelmaa. Opin lisää myös haastattelemisesta, miten saada haastateltavan olo turvalliseksi, miten rohkaista avautumaan, rentoutumaan ja luottamaan. Opin värien määrittelyä, teknisten yllätysten sietämistä, kuvaamista ja ohjaamistakin. Sain myös muistuksen siitä miten omien ideoiden pitää antaa kuolla ja hävitä. Meillä ei ollut varsinaista käsikirjoitusta missään vaiheessa, mutta kaikki toivat omia näkemyksiään ja jokaisen kokonaisuuteen maalaama kerros summasi parhaan mahdollisen lopputuloksen. Taiteen opiskelijoista ja teho-osaston ammattilaisista saatiin uskomattoman hieno kombinaatio, jossa todellakin yhdistyivät tieteellisyys, taiteellisuus ja monialainen osaaminen sekä hienot persoonallisuudet toimivaksi työryhmäksi.

Yli vuoden mittaisen produktion aikana motivaatiot vaihtelevat luonnollisesti jokaisella, mutta työryhmämme pystyi kannattelemaan toisiaan läpi näiden vaiheiden. Tuskin kukaan edes ajatteli luovuttamista. Oma aikani ei tuntunut aina riittävän ja tunsin huonoa omaa tuntoa muuta työryhmää kohtaan. Tasapainoilin produktion, vakituisen vaativan työn ja perheen kesken. Luulen, että jos

työryhmästä yksikään olisi alussa tiennyt miten haasteellisia tavoitteita yritimme lopulta ratkaista tai kuinka suureksi produktio paisui, emme ensikertalaisina olisi ehkä uskaltaneet hypätä tällaisen projektin kimppuun. Mutta jälkikäteen meistä tuskin kukaan olisi halunnut jäädä pois hienosta kokonaisuudesta. Ohjaajamme Riia totesikin, että nyt voimme todistaa, että missään produktiossa mikään ei ole niin tärkeää kuin oikeiden ihmisten valinta. Aina tulee se aika, kun kaikki alkuinnostus ja motivaatio ovat kateissa, ja jokainen raahautuu töihin vain siitä syystä, että kunnioittaa toista työryhmän jäsentä. Muut luottavat minuun, kannattelevat minua, joten minä en aio myöskään pettää heitä. Tämän opin aion muistaa aina työelämässä. Kuten Virtanen asian projektijohtajuuden kirjassaan hienosti kiteyttää: huonoilla tiimivalinnoilla projektin vetäjä sananmukaisesti menettää menestyksen avaimet heti kättelyssä.⁷⁷

Erilainen matka -produktio oli hieno esimerkki miten tuottaja ja ohjaaja voivat toimia työparina ja jakaa johtajuuden läpi koko produktion. Tuottajana minä ja ohjaajana Riia olemme molemmat päättäväisiä ja kunnianhimoisia johtajaluonteita. Matkan alussa jo syntyi tietty arvostus toisen osaamisesta.

Opin, että johtajuutta ei tarvitse välttämättä päättää produktion alussa. Jaettu johtajuus pitää kuitenkin sopia. Koska aloitimme produktion käytännössä suoraan kuvauksista, johtajuuden otti lineaarisen elokuvatuotantoprosessin mukaisesti ohjaaja. Kuitenkin samaan aikaan hahmottelimme sisältöä ja tavoitteita. Aikani meni juoksevien lupa- ym asioiden hoitamiseen. Koin olevani produktion ulkopuolinen assistentti. Olin jäämässä syrjään enkä edes tiennyt kunnolla missä kokonaisuus meni. Onneksi omasta kiinnostuksestani lähdin sairaalaan mukaan mahdollisimman moneen kuvaukseen, vaikka vain valojen ja johtojen vartijaksi. Jos en olisi tehnyt tätä ja ollut keskeisesti mukana sisällön etsimisessä, hahmottamisessa ja jatkuvassa organisoimisessa, olisin mielestäni tuottajana jättänyt vastuuni kokonaisuudesta. Roolini olisi ollut vain taustavaikuttaja. Nyt yritin ainakin ottaa tuottajan johtajuuden. Ohjaajan kanssa johtaminen ja töiden tekeminen muodostui antoisaksi. Oli hienoa seurata ohjaajan tapaa innostaa työryhmää.

Jälkikäteen pohdittuna huomaa nyt vaihteita, joissa minun olisi tuottajana pitänyt ottaa vahvempi johtajuus (kuvaamani "jaetun johtajuuden DNA:n" mukaisesti). Yksi tällainen päätöksenteon paikka olisi mielestäni ollut leikkausvaihe ja oikeastaan koko jälkituotannon resurssointi. Tarkoitan sitä, kuinka paljon aikaa laitoimme kuhunkin dvd:n osioon. Nyt jäimme viimeistelemään ensimmäistä osiota liian pitkäksi ajaksi, koska siihen meni lähes 80% resursseistamme. Toki ensimmäisen osion kuului olla suurempi kuin kaksi muuta, koska sen tarinankerronta vaati eniten materiaalin jäsentelyä ja sisällön rakentamista, käsikirjoittamista. Viimeistely jatkui kuitenkin niin pitkään, että sekä ohjaaja ja leikkaaja alkoivat väsyä. Viimeistelyn arvo ei ollut enää yhtä suuri kuin siihen käytetty aika. Lisäksi mielestäni kaksi muuta osiota jäivät meiltä liian vähälle painoarvolle. Minun olisi pitänyt "ottaa johtajuus itselleni" ja viedä tuotannon

⁷⁷ Virtanen, 2000, s. 57

loppuvaihe tiukemmin maaliinsa. Onnistuin kuitenkin kannustamaan varsinkin vanhempien haastatteluosion leikkaamiseen ja saamaan sen kunnolla mukaan kokonaisuuteen. Rohkaisin ja ylläpidin kuitenkin huumoria huolimatta viimeisistä teknisistä ongelmista ja joidenkin tahojen kritiikistä. Ilman aktiivista tuotantovaiheeseen osallistumista en olisi edes tiennyt ongelmista tai osannut vaatia kaikkien osioiden koostamista.

3 Erilainen matka jää elämään, saatu palaute

Haimme produktiosta aktiivisesti ja systemaattisesti palautetta heti ensimmäisistä editoinneista lähtien. Aluksi palautteen antajina olivat työryhmän jäsenemme Lastenklinalta. Lisäksi tiimistä jokainen toi testitilaisuuksiin ulkopuolisia; hoitoalan ammattilaisia, keskosten vanhempia, heidän sidosryhmiään ja omia perheen jäseniämme. Testaukset olivat ehdottoman tärkeitä. Hoitohenkilökunta antoi arvokkaita ja välttämättömiä muutosehdotuksia ammattinäkökulmasta. Oli myös hienoa saada keskosten vanhemmilta kannustusta produktion tuotantovaiheessa, muistutuksena kuinka tärkeästä asiasta oli kyse.

Ensi-illan jälkeen kyselimme palautetta myös myytyjen ja lahjoitettujen dvd:iden välissä jaetun palautekyselyn avulla. Lisäksi pyysimme kommentteja keskosvanhempien Kevyt ry yhdistyksen nettisivujen keskustelupalstalla ja heille järjestetyn oman elokuvaillan yhteydessä.

Saamamme laaja positiivinen vastaanotto niin keskosten perheiden, hoitohenkilökunnan kuin lehdistönkin keskuudessa yllätti koko työryhmämme Medialaboratoriossa ja Lastenklinalla. Olimme onnistuneet kaikissa tavoitteissamme läpi koko ameebamaisen, evolutiivisen prosessin. Palautteista hienointa omasta mielestäni on ollut huomata, että *Erilainen matka* dvd:n kullakin kolmella osiolla on oma merkityksensä keskosuuden käsittelyssä.

Ensimmäinen osio on ehkä tärkein vanhemmille, joiden sairaala-ajasta on jo kulunut aikaa. Osio on tärkeä myös uudelle hoitohenkilökunnalle, joka ei vielä tiedä tai ymmärrä vanhempien tunteiden kaaosta. *Erilainen matka* tekee vanhempien tunteet heille näkyviksi. Yksityiskohtien osalta vanhempien mielipiteet eroavat luonnollisesti toisistaan, toinen tykkää kovasti, toinen taas ei.

"Todella hienosti kerrottiin miltä meistä vanhemmista tuntuu/tuntui, kun pieni ihmisen alku syntyy ennenaikaisesti. Ja vanhemmat kertoivat omista tuntemuksistaan. Puhuttiin oikeilla sanoilla ja todenmukaisesti, niin kuin asia on."

"Kaikenkaikkiaan hieno juttu, että tällainen dvd tehtiin! Suurimmaksi osaksi onnistunut ja monipuolinen kokonaisuus."

"Ykkösosa oli hyvin vaikuttava, henkilökohtainen, avasi tunneyhteyden keskossyntymän aikaisiin tunteisiin ja tapahtumiin. Niin yhteisiä kai ajatukset, tunnelmat siinä vaiheessa ovat. Olin hämmästyntynyt kuinka vaikuttava kokemus"

katsominen oli, sillä luulin olleeni jo käsitellyt asiaa oltuani mukana vertaisryhmissä, ja synnytettyäni kaksi täysaikaista lasta sen jälkeen, mutta juuri ykkösosan henkilökohtainen ei tiedollinen tai draamanomainen ote oli erilainen kuin kaikki aiheesta aiemmin lukemani ja näkemäni!"

"Mielestäni todella ihanasti ja rauhallisesti koottu tietopaketti rankasta aiheesta. Jos jotain on pakko moittia, niin AV-alan ammattilaisena sanoisin että kuvituskuva oli aivan liian paljon. Välillä tuli sellainen olo, että kuvituskuvalla pelataan vain lisää aikaa ja pituutta juttuun. Muuten kaikki olikin todella hyvin koottu kasaan."

"Mieheni sanoi, että tämä on tunteiden osalta vain pintaraapaisu, mutta hyvä sellainen."

"Olen katsonut dvd:n joku aika sitten ja olen keskosäiti reilun 8 vuoden takaa. Visuaalisesti kaunista katseltavaa, silmä lepäsi ja musiikki rauhoittavaa, tähän sopivaa."

"Musiikkivalinta ja tunnelma ehkä hieman alakuloinen ekassa osiossa. Jossakin kohdissa häiritsi puheen ja musiikin päällekkäisyys, vaikka ymmärränkin että se oli ihan tarkoituksellista. Tuli vain olo että haluan kuulla ihan joka sanan. Muumikuvat toivat muistoja mieleen (kuvat kun näki sairaala-aikana lähes päivittäin..), ja sopivat tekstiin. Tunnelikuvaukset herkistivät myös, toivat niin konkreettisesti muistot mieleen."

"Kiitos paljon kaikille tekijöille!! Olette tehneet hyvää työtä!! Dvd antaa realistisen kuvan pienten pienten lasten alkumatkasta, joka on todella erilainen!!"

Keskosuuteen jo etäisyyttä saaneet äidit varoittelivat myös, että ensimmäinen osio saattaa olla ahdistava tai dramaattinen teho-osastolla, kun tunnetilat ovat vielä pinnalla. Heidän mukaansa katsominen saattaa olla jopa haitaksi sellaisille äideille, jotka ovat joutuneet sairaalahoitoon raskausaikana eli tietävät pian saavansa keskosvauvan. Toisaalta jotkut totesivat, että kuolemanpelko ja syyllisyyden tunteet ovat pinnalla jo silloin, ja *Erilainen matka* antaa paljon toivoa ja voimavaroja. Uskon, että hoitohenkilökunta osaa tehdä oikeat ratkaisut osastolla.

"Ensimmäinen osio voi olla aika dramaattinen, jos sen näkee ennen synnytystä. Se ei ehkä aukea siinä vaiheessa."

"Kaikenkaikkiaan ensimmäinen osio oli ainakin näin pidemmän ajan jälkeen tunteita herättävä ja terapeutinakin. Parempi jonkin ajan kuluttua, ei ehkä ihan tuoreille keskosvanhemmille."

"Ensimmäinen osa olisi rankka siellä teho-osastolla, vaikka olisi yhdessä hoitajan kanssa."

"Nämä mielipiteet ovat minun ja mieheni ajatuksia aiheesta: Kun näimme videon ensi kerran, tuli ensin ensimmäinen osa katseluun. Olimme videosta hieman ihmeissämme. Ensimmäinen osa oli tehty mielestämme hieman turhan melankoliseksi. Pappi ja sosiaalityöntekijä pääosassa tekee hommasta kovin vakavaa, osuuden isän haastattelu tekee osuudesta onneksi rennomman. Toki keskosuus ja sen tilanteet on vakava asia, mutta jos ajatellaan tuoretta

keskosperhettä, joka aloittaa levyn ykkösosasta, on järkytys varma. Musiikki on sovitettu surumieliseksi ja jännitysmäiseksi, eikä se välttämättä ollut riittävän herkkää keskosaiheiseen videoon. Kuvituksesta sen verran, että alussa muumiseinää oli vähän liikaa, mutta tunneleiden pitkin meno oli hyvä asia, koska itse muistan vähän liiankin hyvin ne niin pitkiltä tuntuvat käytävät."

"Itse katsoin siis dvd:n nyt, kun syntymästä oli kulunut vuosi, oli se jo aika "sopiva aika" ensimmäisellekin osiolle. En tiedä miten olisin reagoinut, jos sairaala-aikana olisin sen nähnyt.. Silloin yritti kaikin voimin pysyä nykyhetkessä, elää päivä kerrallaan, eikä antaa ajatusten harhailla liikaa tulevaisuuteen. Pieni "Eemeli" ekan osion loppupuolella oli suloinen, mutta sairaala-aikana (etenkin kriittisen teho-hoidon aikana) olisin varmaan ahdistunut siitä, kun koko ajan pelko lapsen menettämisestä kulki mukana. Saattaa tulla tunne, että saammeko me ikinä kokea tuota..."

"Olisi tärkeää, että ykkösosaa ei katso liian aikaisin. Tämä on vain käytännössä täysin mahdotonta toteuttaa. Jos tämä video olisi ollut markkinoilla, kun meidän lapsi oli vauva, olisin ahminut kaikki osat heti. Videon markkinoinnissa olisi myös hyvä ehkä korostaa sitä, että video kannattaa katsoa uudelleen aina vaikka puolen vuoden välein, koska oman tunteet kypsyvät ja muuttuu hitaasti. Kuten jokainen keskosvanhempi tietää, tämä prosessi ei lopu synnytykseen, se kestää vuosia."

"Sitä elää kuplassa, joka puhkeaa, kun tajuaa, että tässä ei ehkä selvitäkään."

Toisen osion vanhempien haastattelut koettiin tärkeäksi ensishokin jälkeen, kun herää tarve vertaistukeen. Moni totesi, että "kakkososa on todellisempi". Lisäksi kiiteltiin vanhempien haastatteluiden osalta monipuolisuutta, eri ikäisiä keskoslapsia ja heidän perheitään. Työryhmämme kokeneet sairaanhoitajat totesivat tästä toisesta osiosta, että ensimmäistä kertaa hekin kuulivat niin avoimesti vanhempien ajatuksia tunteistaan. Hoitajat saattavat olla jopa sijaistraumatisoituneita kovien kohtaloiden äärellä, joten dvd auttaa myös heitä omien tunteidensa käsittelyssä.

"Keskimäinen osa oli lohduttavin."

"Ensimmäisen osan katsottuani teillä siellä ensi-illassa ajattelin, että eipä minen paljoa tietoa antanut keskosuudesta, mutta tänä aamuna kukonlaulun aikaan herätessäni katsoin vanhempien osuuden ja lopun. Siitä sai todella paljon! Mieleeni tuli aivan selvästi oma osastolla vietetty aika melkein 17 vuotta sitten...Itse en voinut/halunnut edes valokuvata omaa tyttärentäni osastolla ollessamme...niiltä ajoilta meillä on vain yksi hoitajan ottama valokuva...seuraavaa "dokumentointia" on sitten vasta Kätilöopiston sairaalasta, kun uskoimme jo siihen, että pääsemme joskus kotiinkin..."

"Toisesta osiosta pidin, hyvä ja monipuolinen. Haastattelut tarpeeksi pitkiä ja rauhallisia jotta saatiin syvyyttä mukaan."

"Muut kuin henkilökunta ja vanhemmat eivät voi ymmärtää tämän erilaisen matkan raskautta ja vertaistuki on todella voimaa. Oli filmiltäkin mukava huomata, että monilla vanhemmilla on ollut samanlaisia ajatuksia kuin itsellä. Ympäristö helpolla odottaa, että keskosuus unohtuu, mutta vanhempien mielestä se ei haihdu helpolla, tekee koko matkasta vähän erilaisen."

"Mukava, että oli haastateltu erilaisia perheitä ja eri ikäisten keskoslasten vanhempia. Oli tosi mielenkiintoista kuulla jo 10v tytöistä ja heidän taipaleestaan vauvaperheiden ja pikkulasten lisäksi."

"Teki mielettömän hyvää kuulla toistenkin kuvaavan omia tunteitaan niin osuvasti. Osittain tajusin asioita nyt vasta, kun kuulin toisten pukevan asioita sanoiksi. Dvd:tä katsellessani itkin paljon, mutta jollain tapaa sekin puhdisti. Mietin tässä vain, että tuleeko ikinä päivä, jolloin en enää itke, kun kerron NN:n keskosuudesta? Voiko tästä ikinä toipua vai seuraako tämä shokki läpi elämän?"

Kolmannen, vauvan viestinnästä kertovan osion moni keskosvanhempi olisi halunnut nähdä heti sairaalassa. Tätä pidettiin ehdottomasti tärkeimpänä vanhemmille, joiden vauva oli vielä teho-osastolla. Samoin tämän osion merkitystä opetusmateriaalina uudelle hoitohenkilökunnalle arvostettiin korkealle.

"Lopun osuus keskosten hoidostakin oli opetusosuutta ajatellenkin hyvä. Tuli sen jälkeen kelattua omien poikien ensimmäinen valkokuvakansio läpi ja tulkitsi niitä eleitä ja asentoja vielä jälkikäteenkin."

"Ensinnäkin kiitokset ja onnittelut erilaisen aiheen käsittelystä, siitä tulee varmasti olemaan alan ammattilaisille hyötyä, samoin kuin vanhemmille, joita aihepiiri koskettaa. Erityisesti viimeinen osuus keskosvauvan viestinnästä oli hyvä ja koskettava. Olen itse alan ammattilainen ja myös opettaja."

"Viimeinen osio on se, joka minusta sopisi parhaiten tuoreelle keskoslapsen vanhemmalle. Ensimmäinen osio taas voisi olla liian rankka siinä alkuvaiheen myllerryksessä? Kolmas osa on täysi vastakohta ykkösosalle. Todella hellyttävä, miellyttävä ja suloinen yleisvaikutelma. Riittävän pumpulinpehmeä tuoreelle keskosvanhemmalle katsottavaksi, jolla on vielä niin paljon kysymyksiä. Videon kuoriin pitäisi saada iso tarra, että aloita kolmososasta! Kolmas osio minustakin se "helpoin" ja pehmein. Olisi varmasti hyödyllinen tuoreille keskosvanhemmille."

"Kolmososa oli taas jotain erilaista, josta pidin. Muistin keskososastolla olon. Lempeän hoidon, jossa keskosvauvoista tuli kauniita ja aarteita myös meidän vanhempien silmissä, sillä eiväthän he sitä syntyessään ole, siis niitä pullerovauvoja, joihin olemme tottuneet. Viihdyin itse hyvin osastolla ja oli ihana päästä taas siihen sylinlämpimään ilmapiiriin. Kiitos dvd:stä!"

Palautteen kautta löytyi myös uusi käyttötapa, mahdollisuus antaa dvd sukulaisille ja ystäville katsottavaksi. Toivottiin, että se auttaa läheisiä ymmärtämään vanhempien tilannetta ja tunteita.

"Erilainen matka osoittautui hyväksi välineeksi kertoa perheen keskosuuden tunteista ja haasteista myös ystäville ja sukulaisille"

"En pystynyt kertomaan tunteista edes omalle äidilleni. Tämän videon ajattelin lähettää hänelle katsottavaksi, jotta hän ymmärtää minkälaisen helvetin keskellä olimme. Ei halunnut sellaista "voi sinua raukkaa" sääliä muilta. Yritin kirjittääkin äidille, mutta se tuntui teennäiseltä."

"Tämä on hyvä apuväline sukulaisille. Ehkä haluan, että ne jossain vaiheessa ymmärtää. Niiltä tuli vaikeita kysymyksiä "tuleeko siitä terve" ja sellaisia. Eihän me tiedetty itsekään, yritettiin elää päivä kerrallaan."

Lisäksi saimme tietää myös uusia, meille arvaamattomia kohderyhmiä. Entiset keskosvauvat kokivat dvd:n hyödylliseksi informaatioksi omasta alkutaipaleesta, tai muistoksi jo aikuistuville keskoslapsilleen.

"Erilainen matka oli hienosti suunniteltu ja ohjattu ja kauniisti kuvattu, koskettava kertomus pienistä keskoslapsista, heidän kasvustaan, vanhemmistaan ja hoidosta sekä hoitohenkilökunnasta. Erityisesti minua kosketti se pieni tyttö, joka puhui Lapsi kuin lintu -osiossa. Itse olen syntynyt keskosena ja tuon katsottuani vasta tajusin kuinka pieni ja heiveröinen olen ollut ja miten pienestä oma henkiinjäämiseni on ollut kiinni. Ammattitaito on huipussaan Suomessa keskosten hoidossa. Kiitos erilaisesta matkasta, se oli miellyttävä ja tunnepitoinen kokemus!!!"
"Alussa ajattelin, että ostanko edes koko dvd:tä, eihän siinä ole oma lapseni. Nyt kuitenkin olen sitä mieltä, että siitä saamme myös muiston osastolla viettämästämme ajasta. Neitokainen (17v) kotosalla ei vain vielä ole "innokkuutta uhkuen" halunnut katsoa sitä, mutta luulenpa, että hänellekin dvd antaa sitten joskus hyvän kuvan siitä, minkälaista hänen alkutaipaleensa oli. Ja olen luvannut lainata teosta myös tyttäreni silloiselle sairaalakaverille."

Työryhmämme sai myös ehdotuksia seuraavan vastaavan produktion tekemisestä, hiukan toisenlaisesta näkökulmasta.

"Joskus joku voisi koota vastaavan paketin asian surullisemmasta puolesta eli lapsen menetyksestä. Siihen kun kasaisi tietoa mistä apua on siinä tilanteessa saatavilla ja ottaisi pari haastattelua asian kokeneilta perheiltä, niin uskon että tällöinen paketti voisi myös jotakuta auttaa. Molemmat raskaita ja vakavia aiheita, mutta aivan liian vähän tietoa ja tukikontakteja infotaan. Itse olen saanut keskoskaksoset ja menettänyt heidät molemmat ja koin, että jotakin tietoja ja tukea sai hakemalla hakea. Ja nyt kun poikien kuolemasta on vajaa vuosi, opin yhä uutta tuon Erilainen matka dvd:n kautta. Parastahan on, kun kaikki sujuu hyvin ja lapsensa saa kotiin omaan huomaan kasvamaan."

Erilainen matka on siis jo lunastanut paikkansa keskosten vanhempien keskuudessa ja se on mahdollistanut myös uusia työtapoja teho-osastolla. Heti alkuksi dvd on otettu opetuskäyttöön omalle hoitohenkilökunnalle. Lisäksi sitä on jaettu keskosvauvojen jatkohoidosta vastaaviin sairaaloihin ja neuvoloihin. Sitä ovat kyselleet myös fysioterapeutit, jotka kuntouttavat keskoslapsia vauva-ajan jälkeen. Jakelua suunnitellaan myös muille sidosryhmille, kätilöille, psykoterapeuteille, perheterapeuteille, varhaisen vuorovaikutuksen terapeuteille sekä oppilaitoksille ja ammattikorkeakouluille. Moni äiti kehoitti ja pyysi dvd:n levittämistä myös näille muille keskosperheen kannalta tärkeille sidosryhmille.

"Videolla olisi suuri tarve jatkohoitopaikassa, kuten Jorvissa tai vastaavassa. Siellä ei ymmärretä ollenkaan keskosten vanhempien tunteita."

Toivottavasti saamamme lehdistön kiinnostus tuo keskosuuden haasteet lähemmäksi myös suurta yleisöä ja nostavat samalla empaattisen ja ammattitaitoisen hoitohenkilökunnan arvostusta.

Keskimäärin joka 20. vauva on keskonen Suomessa, joten *Erilaisen matkan* käyvät läpi sadat, ehkä tuhannet perheet ja heidän läheisensä sekä hoitohenkilökunta ja ammattilaiset. Toivottavasti tekemämme kokonaisuus eri osioineen eri vaiheissa keskosuutta tukee, helpottaa ja levittää tietoa keskosuudesta.

Toteuttamamme lopputulos on konkreettinen yhdistelmä tiedettä ja taidetta, produktio, joka on kohderyhmilleen ja yhteiskunnallisesti merkityksellinen. Ylitimme kaikki Lastenklinikan asettamat odotukset ja myös omamme moninkertaisesti. Itselleni tärkein saavutus ei kuitenkaan ole lopputulos, vaan matkamme läpi koko ameebamaisen, evolutiivisen produktiomme. Suurin oppi kertyi matkan varrella, samoin parhaat muistot.



4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöni alussa esitin seuraavanlaiset ydinkysymykset:

1. *Minkälainen on asteittain kehittyvä eli evolutiivinen tuotantoprosessi?*
2. *Miten asteittain kehittyvässä eli evolutiivisessa tuotantoprosessissa tuottajan ja ohjaajan johtajuus jakautuu?*

Määrittelin työni ensimmäisessä osassa deterministisen, lineaarisen tuotantoprosessin ja evolutiivisen (evolutionary process) eli asteittain kehittyvän prosessin piirteitä ja eroja. Deterministinen prosessi on suoraviivainen eli lineaarinen. Siinä projektin tavoitteet, aikataulu, budjetti, vastuut ja käsikirjoitus suunnitellaan ennalta mahdollisimman tarkkaan. Tyypillisesti fiktioelokuvan tuotantoprosessi pyrkii etenemään tämän mallin mukaisesti. Evolutiivinen prosessi ei ole lineaarinen, vaan tuotannon arvoketjun vaiheet limittyvät. Tällaisessa mallissa produktion tavoitteet ja ratkaisut kehittyvät asteittain tuotannon aikana, ja sisältöä organisoidaan jatkuvasti. Evolutiiviselle prosessille löysin tiede- ja projektihallinnan kirjallisuudesta muutamia koulukuntia ja äänenkannattajia. Tämän jälkeen analysoin *Erilainen matka* -produktiomme tekoprosessin ja vertailin sitä myös hiukan dokumenttielokuvan tuottamiseen. *Erilainen matka* oli puhdas evolutiivinen tuotantoprosessi, kuten tarkemmista perusteluistani tulee ilmi.

Lisäksi pohdin ydinkysymykseni ohella myös miksi usein pyritään itsepäisesti hyvin tarkasti määriteltyyn projektiin, miksi oletusarvoisesti yritämme määritellä lopputavoitteet mahdollisimman tarkasti tietämättä projektin eteen tulevia olosuhteita. Luultavasti fiktioelokuvatuotannon tekoprosessimalli vaikutti *Erilainen matka* -työryhmäämme, joten lähdimme aluksi työstämään projektiamme sitä mukaillen. Todennäköisesti perusteellisuus tuntuu myös vakuuttavammalta. Näin myös rahoittajien suuntaan, koska produktiolle myönnettiin rahoitus erinomaisen ja tarkan suunnitelman perusteella. Tämä näkökulman pohtiminen syvällisemmin olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Toinen ydinkysymykseni etsi vastausta tuottajan ja ohjaajan rooleihin produktion keskeisinä johtajina. Tarkasti ottaen halusin saada selville miten tuottajan ja ohjaajan johtajuudet jakautuvat näissä kahdessa tuotantoprosessimallissa. Työni toisessa osassa esittelin aluksi tuottajan toimenkuvan, luonteen ja erilaiset johtajuuden roolit. Tästä etenin johtajuuden eri mallien kautta tuottajan ja ohjaajan jaetun johtajuuden malliin. Deterministisessä tuotantoprosessissa tuottajan ja ohjaajan johtajuudet jakautuvat tasaisesti kolmessa yksinkertaistetussa arvoketjun vaiheessa. Tuottajan rooli on hyvin etupainotteinen. Evolutiivisessa tuotantoprosessissa tuottajan ja ohjaajan johtajuudet kulkevat rinta rinnan, koska produktion tavoitteet ja sisältö kehittyvät asteittain.

Johtopäätökseni tuottajan ja ohjaajan johtajuudesta evolutiivisessa prosessissa on kiteyttäen, että tuottajan ja ohjaajan johtajuuksien tulisi kulkea enemmän rinta rinnan (esittämäni "DNA-kuvan" tavoin). Deterministisessä tuotantoprosessissa tuottaja voi olla taustalla kuvausten ja leikkauksen ajan, koska yhteinen näkemys ja käsikirjoitus on tehty esituotantovaiheessa. Evolutiivisessa prosessissa sisältö ja tavoitteet kehittyvät asteittain pääasiassa juuri tuotantovaiheessa. Jos tuottaja jää kokonaan pois tällöin, hän putoaa työryhmän ulkopuoliseksi jäseneksi ja ennen kaikkea menettää käsityksensä kokonaisuudesta, josta hän on lopulta kuitenkin vastuussa toimeksiantajalle tai rahoittajille. Jos tuottaja on aktiivisesti mukana tavoitteiden määrittelyssä ja sisällön organisoimisessa, hänellä säilyy projektin hallinta. Jaetussa johtajuudessa sekä tuottaja että ohjaaja kannattelevat toisiaan ja yhdessä koko työryhmää. Jaettu johtajuus koko työryhmän sisällä luo paremman yhteisen näkemyksen, parantaa avoimuutta, tuo esiin hiljaisen tiedon ja mahdollistaa oppimisen. Ehdotukseni on, että evolutiivisen produktion alussa työryhmän pitää olla tietoisia jaetusta johtajuudesta, mutta tuottajan roolin ei tarvitse olla tarkasti lukkoon lyöty. Tuottajan aktiivinen osallistuminen koko tuotantoprosessiin on tärkeää, jotta hän osaa soveltaa omaa johtajuuttaan oikeissa vaiheissa.

Jatkotutkimuksen aiheena olisi edellä mainitun determinististen lähtökohtien lisäksi mielenkiintoista tutkia työryhmän hiljaisen tiedon hyödyntämistä evolutiivisessa tuotantoprosessissa. Yhtälailla olisi mielenkiintoista tarkastella syvällisemmin dokumenttielokuvan evolutiivista prosessia ja nimenomaan tuottajan näkökulmasta.

Lähdeluettelo

Aaltonen, Jouko 2006: *Todellisuuden vangit vapauden valtakunnassa, dokumenttielokuva ja sen tekoprosessi*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ammattinetti, 2008: Työvoimatoimiston ammatinvalintaopas verkossa, <http://www.ammattinetti.fi> (luettu 15.2.2008)

Elokuvantaju, elokuvan tuotannon verkko-oppimateriaali, <http://elokuvantaju.uiah.fi> (luettu 15.2.2008, 23.3.2008)

Hakala, Juha T. 2002: *Luova prosessi tieteessä*. Helsinki: Gaudeamus Kirja

Henden, Gisle 2004: *Intuition and its Role in Strategic Thinking*. Norway, Sandvika: Nordberg Hurtigtrykk.

Hytti, Jukka 2005: *Teatterituottajan opas..* Helsinki: Suomen kulttuurirahasto

Karkulehto, Sanna & Virta, Ann-Mari 2006: *Johtamisesta mahdollistamiseen, Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit*. Oulun yliopiston Cream -tutkimusprojektin artikkelikokoelmasta, julkaistu 30.10.2006. "Minne matka, Luova talous". Oulu: Kustannus Oy Rajala

Lazarus III, Paul N. 2005: *Produced by... Balancing Art and Business in the Movie Industry*. USA, CA: Silman-James Press

Lindfors, Kristian 2006: *Tuottaja-ohjaaja, Kumpi työ on tärkeämpi työn sujuvuuden kannalta*. Opinnäytetyö Stadia, Helsingin ammattikorkeakoulu

Mittleton-Kelly, E. 2003: *Complex systems and Evolutionary perspectives on organizations*. USA: Pergamon

Oksman, Riku 2002: *Intohimoa ja ammattitaitoa: puheenvuoroja tuottajan työstä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Helsinki: HeSE Print

Peltomaa, Petja 2006: *Tuottaja ja käsikirjoittaja – saman pöydän ääressä, eri puolilla. Elokuvan kehittelyprosessi käsikirjoittajan näkökulmasta*. Opinnäytetyö Taideteollinen korkeakoulu, Elokvataiteen ja lavastustaiteen osasto.

Ropo, Arja & Eriksson, Marja 2001: *Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste?* Teoksessa Christian Grönroos ja Raija Järvinen (toim.): *Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: Talentum Media

Ropo, Arja; Eriksson, Marja; Sauer, Erika; Lehtimäki, Hanna; Keso, Heidi; Pietiläinen, Tarja; Koivunen, Niina 2005: *Jaetun johtajuuden särmät*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Sahlin-Andersson, Kerstin & Söderholm, Anders 2006, *Beyond project management. New perspectives on the temporary – permanent dilemma*. Malmö: Daleke Grafiska AB

Sydänmaalakka, Pentti 2004: *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Karisto.

Ukkonen, Otto 1994: *Jaettu johtajuus*. Helsinki: Multiprint.

Virtanen, Petri 2000: *Projektityö*. Porvoo: WS Bookwell Oy

Webster, John 1996: *Dokumenttielokuvan käsikirjoittamisesta*. Alustus AVEK:in, Yleisradion ja Suomen Elokuvasäätiön dokumenttipäiville. Elokuvantaju.

Wikipedia, www.wikipedia.fi (eri hakusanoja 1.3.2008)

Ritalahti, Mika 2008: *Tuottaminen on käytäntö*. Taideteollisen korkeakoulun professoreiden virkaanastujaisten puhe 11.1.2008.

Haastattelut ja keskustelut

Riku Oksman tapaaminen 14.2.2008
(<http://www.roxman.net/>)

Kevyt ry, keskosten vanhempien elokuva- ja keskusteluilta 29.2.2008